

## Muutosjohtaminen Teams käyttöönottoprojektissa

Hanna Saarivirta

Opinnäytetyö  
Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma  
2020



<b>Tekijä</b> Hanna Saarivirta	
<b>Koulutusohjelma</b> Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Muutosjohtaminen Teams käyttöönottoprojektissa	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 43 + 5
<b>Opinnäytetyön otsikko englanniksi</b> Change management in the Teams deployment project	
<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja on Fonecta Oy. Yritys tuottaa digimarkkinoinnin palveluita, mainontaa ja verkkosisältöä. Fonecta Oy päätti ottaa käyttöön Microsoftin Teams-sovelluksen ja keskittää kaikki digitaaliseen työpäivään kuuluvat sovellukset samaan ekosysteemiin. Käyttöönottoprojektin tavoitteena oli vähentää henkilökunnan käytössä olevia ryhmätyösovelluksia ja keskittää viestintä sekä tiedostojen jako Teams-sovellukseen.</p> <p>Opinnäytetyön aiheena oli muutosjohtaminen Teams käyttöönottoprojektissa. Työ käsittelee muutosjohtamista ja muutosvastarintaa sekä niiden vaikutusta projektin eri vaiheisiin. Opinnäytetyön tavoite oli löytää muutosjohtamisen parhaat käytännöt käyttöönottoprojektissa. Projekti toteutettiin talvella 2020 Fonectan yhteistyökumppani Digikuu Oy:n kanssa.</p> <p>Opinnäytetutkimus toteutettiin toiminnallisena tutkimuksena, jonka näkökulma oli projektijohtollinen. Tutkimuksessa keskityttiin muutosjohtamiseen ja siinä esiin tuleviin haasteisiin ja niiden ratkaisemiseen. Tutkimuksessa haastateltiin Digikuu Oy:n avainhenkilöitä, jotka osallistuivat projektin johtamiseen ja läpiviintiin Fonectan projektipäällikön kanssa.</p> <p>Projektin lopputulos oli onnistunut. Käyttöönottoprojektin tavoitteet ja visio toteutui. Uudet toimintatavat otettiin osaksi yrityksen prosesseja ja niitä toteutettiin arkipäivän työssä. Yrityksen arkkitehtuuri selkeytyi, projektin lopputulos toi yritykselle kustannussäästöjä, tietoturva ja tietosuoja parani sekä tietotyö tehostui.</p> <p>Opinnäytetyön havaintoja voidaan hyödyntää tulevien käyttöönottoprojektien suunnittelussa ja läpiviennissä. Projektin myötä toimeksiantajan ja opiskelijan tavoitteet tulivat täytettyä.</p>	
<b>Asiasanat</b> Muutosjohtaminen, muutosvastarinta, muutoshallinta, muutosagentti, Teams, sovelluksen käyttöönottoprojekti	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	2
2	Muutosjohtaminen.....	3
2.1	Muutosjohtamisen näkökulmat.....	5
2.2	Kotter - kahdeksan askeleen malli muutosjohtamiseen.....	7
2.3	Muutosvastarinta.....	10
2.4	Muutosvastarinnan syyt .....	10
2.5	Torben - Muutosvastarinnan 12 yleisintä syytä.....	11
2.6	Muutosvastarinnan kääntäminen positiiviseksi muutokseksi .....	12
3	Tutkimus muutosjohtamisesta Teams käyttöönottoprojektissa .....	14
3.1	Tutkimusmenetelmä.....	14
3.2	Lähtötilanne .....	15
3.3	Visio ja tavoitetila .....	19
3.4	Roadmap .....	20
3.5	Teamsin käyttöönottoprojekti .....	20
3.6	Avainhenkilöiden haastattelu.....	26
3.7	Tulokset .....	31
4	Pohdinta.....	38
4.1	Opinnäytetyöprosessin arviointi .....	40
	Lähteet .....	42
	Liitteet.....	44
	Liite 1. Empiirisen tutkimuksen haastattelurunko, projektinjohto .....	44
	Liite 2. Koulutuksen sisällön määrittely.....	46
	Liite 3. Kahvivarttien sisältö .....	47
	Liite 4. Myyntiorganisaation räätälöidyn kahvivartin sisältö.....	48

# 1 Johdanto

Tämän tutkimuksen aihepiiri ja tutkittava ilmiö oli muutosjohtamisen vaikutus Teams käyttöönottoprojektiin. Muutoksen johtaminen vaikuttaa merkittävästi organisaation kykyyn ottaa Microsoft Teams -sovellus käyttöön ja saada siitä kaikki mahdollinen sen tarjoama liiketoimintahyöty. Hyvällä suunnittelulla pystytään ennakoimaan muutosvastarinnan synnyttämät ongelmat ja haasteet sekä reagoimaan niihin tavalla, joka sopii organisaatiolle. Organisaation ja sen prosessien tunteminen sekä tunnistaminen auttaa muutosjohtamisessa.

Fonecta Oy:ssä käynnistettiin Microsoft Teams-ryhmätyösovelluksen käyttöönottoprojekti. Projektin tavoitteena oli vähentää henkilökunnan käytössä olevia ryhmätyösovelluksia ja keskittää viestintä Teams-sovellukseen. Tässä tutkimuksessa kuvataan Teamsin käyttöönottoprojektin muutosjohtamista ja projektin eri vaiheita. Projekti tehtiin yhteistyökumppani Digikuu Oy:n kanssa. Digikuu Oy on Microsoft 365 -tuoteperheeseen keskittynyt yritys, joka toimii Fonecta Oy:n yhteistyökumppanina.

Onnistuneen projektin läpiviennissä muutosjohtaminen mahdollistaa liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisen. Muutokset aiheuttavat aina muutosvastarintaa ja niiden käsittely organisaatiossa on ensiarvoisen tärkeää projektin onnistumisen kannalta. Muutosvastarinnan avoin käsitteleminen ja ratkaisuiden löytäminen yhdessä organisaation henkilöstön kanssa mahdollistaa muutosvastarinnan kääntämisen positiiviseksi mahdollisuudeksi.

Muutosjohtamisen ja muutoshallinnan tutkimustuloksia voidaan hyödyntää yrityksen tulevissa kehitysprojekteissa. Toiminnallisessa tutkimuksessa tarkastellaan Teamsin käyttöönottoprojektin vaiheita, kokemuksia eri osa-alueiden läpiviennistä ja peilataan niitä muutosjohtamiseen ja projektin läpivientiin.

Onnistuneella muutosjohtamisella voidaan vähentää muutoksiin liittyviä kustannuksia ja parantaa tuottavuutta sekä tukea henkilöstöä uusien prosessien ja toimintamallien käytössä. Tutkimuksen tuloksia ja luotua toimintamallia voidaan hyödyntää Fonecta Oy:n sekä yhteistyökumppani Digikuu Oy:n tulevissa projekteissa.

Tutkimus tehtiin toiminnallisena tutkimuksena. Tarkoituksena oli löytää ratkaisuja, joista on yritykselle sekä teknistä että taloudellista hyötyä. Tutkimuksen tavoite oli huomioida organisaation tarpeet ja löytää sellaisia keinoja, joiden avulla muutoksen läpivienti on helpompaa.

Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää muutosjohtamisen parhaat käytännöt sovelluksen käyttöönottoprojektissa. Miten muutosvastarintaa käsitellään organisaatiossa? Voiko muutosvastarinta kääntyä positiiviseksi oppimiseksi?

Tutkimuksen tarkastelu tehtiin projektijohdon näkökulmasta. Tarkoituksena oli löytää parhaat käytännöt muutosjohtamismalliin. Muutosjohtamista voidaan käsitellä yrityksen johtoryhmä- sekä projektinjohto tasolla. Yritysjohdon linjaama muutosjohtaminen toimii mallina projektijohdon toteuttamalle muutosjohtamiselle.

## 1.1 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

<b>Muutoshallinta</b>	Prosessi, joka kontrolloi kaikkien muutosten elinkaarta mahdollistaen hyödyllisten muutosten toteuttamisen.
<b>Muutosjohtaminen</b>	Prosessien johdettu muuttaminen sekä isompien muutoshankkeiden hallittu tavoitteellinen läpivientikyky.
<b>Muutosvastarinta</b>	Muutoksen vastustusta ja kritisointia, joka ilmenee yksittäisen henkilön tai ryhmän käyttäytymisessä erilaisissa muodoissa.
<b>Muutostarve</b>	Muutostarpeessa luodaan muutokselle tavoitteet.
<b>Muutostavoitteet</b>	Tavoitteet, jotka asetetaan muutosprojektissa tavoitettavaksi.
<b>Muutosagentti</b>	Työyhteisön henkilö, joka sitoutuu nopeasti muutoksiin ja alkaa toteuttamaan uusia toimintatapoja nopeasti. Muutosagentti toimii muulle organisaatiolle mallina.
<b>Roadmap</b>	Kuvaa siirtymä vaiheita, joiden kautta päästään lopulliseen suunniteltuun tavoitteeseen.

## 2 Muutosjohtaminen

Yrityksen menestyminen pitkällä aikavälillä vaatii kykyä uudistua. Yrityksen muutostarpeet voivat kohdistua järjestelmän käyttöönottoon, yrityksen organisaatioon, yrityskauppaan, tilauskannan muuttumiseen, palvelumallin muuttamiseen sekä moneen muuhun yrityksen toimintaan liittyvään osatekijään. Muutos aiheuttaa aina epävarmuutta, joka voi uhata henkilöstön työmotivaatiota. Muutos aiheuttaa huolta oman osaamisen ja uuden oppimiskyvyn suhteen. (Ilmarinen 2019; Korhonen & Bergman 2019.)

Muutos yritystoiminnassa ei ole uusi asia. Muutoksia tapahtuu koko ajan ja kaikkialla. Ne koskettavat työntekijöitä, esimiehiä ja johtajia ja niistä puhutaan paljon. Muutokset ovat osa jokapäiväistä elämääme ja tiedämme, että muutosten määrä tulee lisääntymään. Muutokset herättävät tunteita. Tunteet ovat yleensä negatiivisia. Muutos voi olla myös positiivinen, vaikka emme useinkaan puhu niistä ja vaikka meille niitä tapahtuisikin koko ajan. Muutos perustellaan järjellä, mutta koetaan tunteella. Muutoksessa luovumme vanhoista toimintatavoista ja opimme ja sopeudumme uusiin toimintatapoihin.

Aitous, avoimuus ja suoruus ovat muutosjohtamisen avainsanat, tiivistää Helka Pirinen kirjassaan *Esimies muutoksen johtajana*. Reilun ja luotettavan muutosjohtajan esimerkkiä seurataan työyhteisössä. Muutos tarvitsee muutosjohtajan ja suunnannäyttäjän. Muutoksessa tarvitaan jäämäkkyyttä, määrätietoisuutta sekä suunnitelmallisuutta (Pirinen 2014, 9-11.). Muutosjohtajan työtä tehdään yhä laajemmin eri puolilla organisaatiota ja muutosprojekteja. Muutosjohtajuutta tehdään myös asiantuntijatasolla erilaisissa rooleissa. Kaikilla muutosjohtamisen avainhenkilöillä on sama haaste, miten saada ihmiset innostumaan ja tekemään työtä yhteisten tavoitteiden eteen. Ratkaisu löytyy johtamisesta ja johtajuudesta. (Haavisto 2018; Hyppänen 2013, 282; Nopanen 2018.)

Muutosjohtamisen keskeinen tavoite on saada muutos vietyä onnistuneesti läpi ja saada uusi toimintatapa osaksi organisaation prosesseja. Muutoskykyinen organisaatio näkee muutoksen yritykselle mahdollisuutena pysyä kilpailukykyisenä muihin toimialan kilpailijoihin nähden. Muutoskykyinen organisaatio ymmärtää yrityksen prosessit, tavoitteet sekä tulevaisuuden näkymät. Muutoskykyisellä organisaatiolla on halu oppia aikaisemmista muutoshallintaan liittyvistä projekteista.

Onnistuneen muutoksen lähtökohtana on henkilöstön sitoutuminen muutokseen. Muutos on toteutunut vasta, kun henkilöstö on ottanut muutoksen osaksi työprosessejaan ja suorittaa niitä jokapäiväisessä työssä ja yrityksen prosessit vastaavat tehtyä muutosta. Yrityk-

sen menestymisen edellytys on jatkuva yrityksen toimintojen kehittäminen. Menestyvä yritys ennakoit tulevat muutokset ja pyrkii vaikuttamaan liiketoiminnan ja sen ympäristön kehittämiseen. (Holli 2019; Ilmarinen 2019; Korhonen & Bergman 2019.)

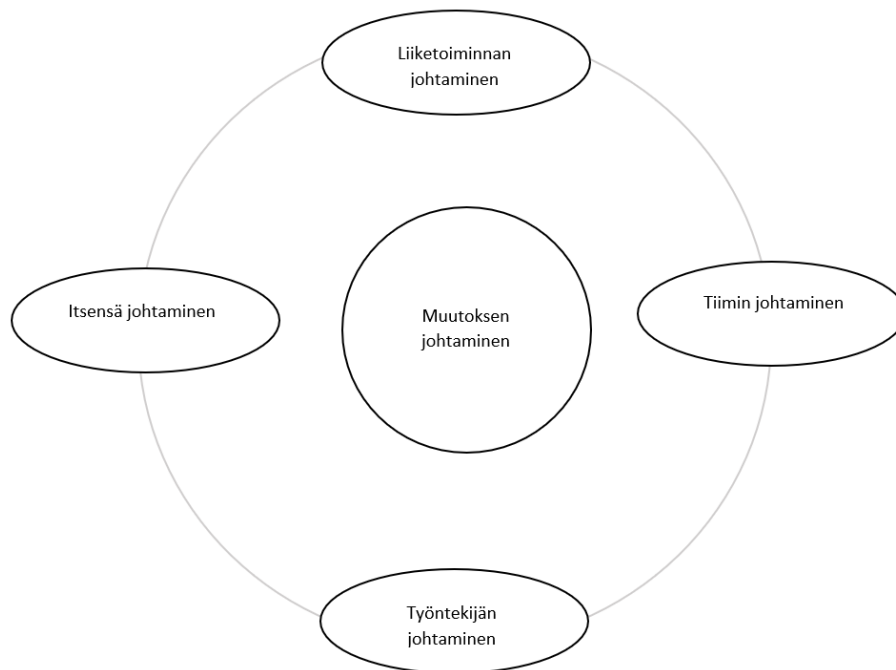
Muutosjohtaminen on muutettavan toiminnan prosessimaista suunnittelua ja muutokseen johtavien syiden analysointia. Tulevaisuuden näkymien analysointi ja muuttuviin tilanteisiin reagoiminen kuuluvat osana muutosjohtamiseen. Muutosjohtamisessa on onnistuttava vakuuttamaan työntekijät muutoksen tarpeellisuudesta ja välttämättömyydestä tulevaisuuden menestymisen kannalta. Onnistuneessa muutosjohtamisessa kuunnellaan henkilöstöä sekä innostetaan ja tuetaan heitä muutoksessa. Taitava muutosjohtaja motivoi ja kannustaa ihmisiä uuden oppimisessa ja vanhan poisoppimisessa sekä kykenee hyödyntämään muutoksen mahdollisuudet maksimaalisesti. Muutosjohtamisella on suuri merkitys muutoksen läpiviennissä.

Muutoksella tulee olla selkeät tavoitteet. Parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi tavoitteet tulee purkaa työntekijän ja työtehtävien näkökulmasta. Työntekijälle syntyy kuva siitä mitä muutos tarkoittaa hänelle käytännössä ja mitä häneltä odotetaan. Kun yhteinen ymmärrys tavoitteesta on selkeä, on helpompi miettiä muutoksen vaikutusta yksittäisen työntekijän työtehtäviin. Ihmiset reagoivat heitä koskeviin muutoksiin eri tavalla. Jos henkilön suhtautuminen on negatiivista, hän murehtii asioita etukäteen ja vastustaa muutosta päättäväisesti. Henkilö toimii tässä tilanteessa passiivisesti ja puolustaa vanhaa toimintatapaa (Hyppänen 2013, 260.). Osallistamalla työntekijät muutoksen tavoitteiden käsittelyyn, löydetään todennäköisesti myös työntekijän näkökannalta positiivisia muutoskohteita. Positiiviset muutokset luovat varmuutta ja turvallisuuden tunnetta muutokseen. Jokainen työntekijä käsittelee muutosta omassa tahdissaan. Muutoksen ymmärtäminen ja hyväksyminen ei tapahdu suurena joukkona. Yksikin positiivinen syy voi saada työntekijän hyväksymään muutoksen ja työskentelemään sitä kohti. Ihminen keskittyy yleensä niihin asioihin, joista hänelle on hyötyä. (Pirinen 2014,16-17; Korhonen & Bergman 2019,150; Laajalahti 2016.)

Hyvässä muutosjohtamisessa muutoksen tavoitteet jaetaan pienempiin osiin. Se auttaa työntekijöitä hahmottamaan muutoksen selkeämmin ja tekee johdon asettamista tavoitteista konkreettisia ja inhimillisempiä. Muutosjohtamisessa tulee välttää tilannetta, jossa työntekijöille syntyy mielikuva, että muutos on lähinnä yrityksen ylätasolla tapahtuvaa toimintaa, eikä työntekijällä ole konkreettista ymmärrystä siitä, miten muutos vaikuttaa heidän tekemiseensä.

## 2.1 Muutosjohtamisen näkökulmat

Muutosjohtamista voidaan lähestyä neljästä eri näkökulmasta (kuvio 1). Nämä ovat liiketoiminnan, tiimin, työntekijän ja itsensä johtaminen muutoksessa.



Kuvio 1. Muutoksen johtamisen neljä näkökulmaa. (mukaiillen Pirinen 2014, 22.)

### Liiketoiminnan johtaminen muutoksessa

Muutos lähtee yrityksen liiketoiminnan tarpeesta. Liiketoiminnan tulee olla kannattavaa ja sen tulee tuottaa yritykselle lisäarvoa. Muutos voi johtua pakottavasta voimasta, yrityksen on muututtava, jotta se olisi kilpailukykyinen muihin samalla toimialalla toimiviin yrityksiin verrattuna. Liiketoiminnan jatkuva muuttuminen ja kehittyminen vaativat nykyisten toimintatapojen kyseenalaistamista ja uudistamista. Yrityksen toiminnan on oltava tehokasta, jotta se pysyisi kilpailukykyisenä.

Muutoksen tavoitteiden tulee olla selkeitä. Muutettavilla prosesseilla pyritään yksinkertaistamaan ja selkeyttämään tekemistä. Muutosprojektin konkreettiset tulokset on tuotava nopeasti esille ja otettava ne osaksi liiketoiminnan päivittäistä tekemistä. Parhaimmat innovaatiot saavutetaan, kun muutosta tehdään yli organisaatorajojen, toteaa Pirinen kirjassaan Esimies muutoksen johtajana. (Pirinen 2014, 25.)

Merkittävässä yrityksen suunnanmuutoksessa on ensin tehtävä suunnitelma visiosta ja strategiasta. Visiossa ja strategiassa määritetään yrityksen tavoitetilä ja keinot siihen pää-



semiseksi. Seuraavaksi kartoitetaan asiakaskunta. Ketkä ovat meidän asiakkaitamme, kenet haluamme pitää ja mistä asiakkaista voimme luopua. Tämän jälkeen päätetään tuotteista ja palveluista, jotka tuotetaan valituille asiakkaille. Viimeisenä päätetään rakenteet, prosessit ja työkalut, joilla tuotteet ja palvelut tuotetaan. (Pirinen 2014, 25; Korhonen & Bergman 2019, 50.)

### **Tiimien johtaminen muutoksessa**

Tiimi, joka sitoutuu yhteisiin tavoitteisiin ja päämäärään sekä luottaa toisiinsa, tekee hyvää tulosta. Hyvät yhteistyötaidot ja vuorovaikutussuhteet pitävät yllä hyvää työilmapiiriä ja kannustavat suoriutumaan yhteisestä tavoitteesta. Hyvä tiimihenki lisää motivaatiota selvitä muutoksesta. Yhteistyökykyinen tiimi tukee toinen toistaan ja ketään ei jätetä yksin muutoksen tuomien haasteiden kanssa. Toisiaan tukevassa tiimissä saavutetaan tavoitteet.

Tiimissä on erilaisia jäseniä ja muutoksessa tulee löytää heidän vahvuutensa sekä tukea heitä vahvuuksiensa mukaisesti. Yhteisten tiimin pelisääntöjen noudattaminen tukee tiimiä muutostyössä. Toimivassa tiimissä tiimihenki säilyy muutoksen pyörteissä. (Pirinen 2014, 29-31.) Yhteinen ymmärrys muutoksesta syntyy vuorovaikutuksessa. (Korhonen & Bergman 2019,122.)

### **Työntekijän johtaminen muutoksessa**

Tiimit koostuvat yksilöistä ja jokaisen yksilön tulee muutoksessa löytää itselleen hyvät asiat, hyödyt ja edut. Vasta näiden jälkeen yksilö kykenee hyväksymään muutoksen. Muutosprosessin aikana yksilö käsittelee muutoksen eri vaiheet ymmärtääkseen mitä hyötyä muutoksesta on juuri hänelle.

Muutoksen toteuttamisessa tarvitaan yksilöitä, jotka suhtautuvat muutokseen heti alusta asti positiivisesti. Heidän energiaansa voidaan hyödyntää muutosjohtamisessa. Muutosjohtamisessa keskitytään liian usein johtamaan muutosvastarintaa. Muutoksesta motivoituneet yksilöt ymmärtävät muutoksen tuomien mahdollisuuksien vaikuttavan työn mielekkyyteen ja tarjoavan heille mahdollisuuden uusiin työtehtäviin. (Pirinen 2014, 33; Korhonen & Bergman 2019,119.)

### **Itsensä johtaminen muutoksessa**

Itsensä johtamisen taito vaikuttaa yksilön onnellisuuteen ja tasapainoiseen elämään. Itsensä johtamisen taidot koostuvat hyvästä itsetuntemuksesta, terveestä itsetunnosta, vastuunotosta ja selkeistä päämääristä. Itsensä johtaminen on itseensä kohdistuvaa vaikuttamista. (Hyppänen 2013, 285.)

Muutosprosessit vievät paljon yksilön voimavaroja ja jokaisen pitää huolehtia omasta jaksamisestaan. Hyvinvoiva ja energinen yksilö osaa johtaa itseään muutoksessa, luo ympärilleen positiivisuutta omilla teoillaan ja tukee muita esimerkillään. Organisaatiot, joissa tuetaan itsensä johtamisen taitoja, selviävät muutoksesta helpommin. Oman osaamisen tunnistaminen auttaa selviytymään muutoksessa ja ymmärtämään myös muutoksen tuomat kehitysmahdollisuudet. (Pirinen 2014, 33-37.)

## **2.2 Kotter - kahdeksan askeleen malli muutosjohtamiseen**

John P. Kotter käsittelee kirjassaan *Leading Change* muutosjohtamisen kahdeksan askeleen mallia osana muutosprosessia kuvion 2 mukaisesti. Malli on yksi tunnetuimmista muutosjohtamisen malleista. Muutosvastarinnan välttämiseksi tai minimoimiseksi jokainen askel käydään järjestyksen mukaisesti läpi. Neljässä ensimmäisessä askeleessa keskitytään yrityksen tavoitetilan ymmärtämiseen ja kolmessa seuraavassa käsitellään uusia toimintatapoja. Viimeisessä askeleessa uudet toimintatavat ankkuroidaan yrityksen kulttuuriksi. Jokainen askel on käsiteltävä huolellisesti loppuun ennen seuraavaan askeleeseen siirtymistä. (Kotter 1996, 20-21.)

## John P. Kotter kahdeksan askeleen malli muutosjohtamiseen



Kuvio 2. Muutoksen kahdeksan askelta (mukaiillen Kotter 1996, 21.)

Ensimmäisessä askeleessa luodaan yrityksen organisaatioon ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta ja kiireellisyydestä. Ymmärrys muutoksesta mahdollistaa yhteistyön organisaation sisällä ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisen. Ensimmäisessä vaiheessa keskustellaan tunnistettavista haasteista, mahdollisista kriiseistä ja muutoksen tuomista mahdollisuuksista. Esteisiin on pystyttävä varautumaan, ja mahdollisuuksia on pystyttävä hyödyntämään. Jos henkilöstö ei ymmärrä muutoksen tuomaa hyötyä ja tulosta, heidän on vaikea sitoutua yhteistyöhön. (Kotter 1996, 35-46.)

Toisessa askeleessa perustetaan muutoksen ohjaava ryhmä. Ryhmään valitaan henkilöitä, jotka ovat sitoutuneet muutoksen tavoitteisiin ja heillä on tarpeeksi valtaa yrityksen organisaatiossa. Ryhmän tulee olla sitoutunut ja vahva, koska siltä vaaditaan kunnianhimoa ja päättäväisyyttä viedä vaikeitakin muutoshankkeita läpi. Ryhmän jäseniltä edellytetään kokemusta, uskottavuutta ja johtamistaitoja, jotta he voivat johtaa muutosprosessia ja ovat kykeneviä tekemään päätöksiä. Hyvät johtamistaidot ovat erityisen tärkeä ominaisuus muutosjohtamisessa. (Kotter 1996, 57-59.)

Kolmannessa askeleessa luodaan muutokselle visio ja strategia. Kaikkien muutokseen osallistujien tulee ymmärtää mitä visio tarkoittaa. Visio johtaa muutosta oikeaan suuntaan. Visiossa määritetään, miten nykytila eroaa tulevaisuuden tahtotilasta. Strategian tulee olla kaikille ymmärrettävä ja toteuttamiskelpoinen. (Kotter 1996, 67-69.)

Neljännessä askeleessa viestitään muutoksesta. Viestinnän on oltava selkeää ja yhdenmukaista riippumatta siitä, millä viestintäkanavalla ja kenelle viestitään. Viestinnässä käytetään useita eri kanavia, kuitenkin niin että muutoksesta viestitään yhtenäisesti. Vision todellinen voima tulee esille vasta, kun useammalla muutokseen osallistujalla on yhteinen ymmärrys muutoksesta. Viestinnän tulee olla yksinkertaista. Kuvallinen viestintä korvaa usein sanallista viestintää. (Kotter 1996, 85-90.)

Viides askel on muutoksen onnistumisen kannalta tärkeä ja kriittinen. Siinä varmistetaan, että henkilöstö alkaa toimimaan muutoksen mukaisesti. Henkilöstö osallistetaan muutokseen. Henkilöstö otetaan mukaan käytännön toteutuksen suunnitteluun ja heille annetaan mahdollisuus vaikuttaa. Silloin heidän on helpompi sitoutua muutokseen. (Kotter 1996,115.)

Kuudennessa askeleessa käsitellään lyhyellä aikavälillä saavutettujen voittojen vaikutusta tuottavuuteen. Lyhyen aikavälin voitoilla on helppo todistaa, että kustannukset ovat sen arvoisia, että ne tuottavat voittoa liiketoiminnalle. Lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttaminen osoittaa henkilöstölle muutosprosessin etenemisen. Lyhyen aikavälin voitot muuttavat neutraalisti suhtautuvan henkilöstön muutoksen kannattajiksi. Passiivisista henkilöistä tulee aktiivisia avustajia. Yrityksen hierarkiassa korkealla oleville henkilöille lyhyen aikavälin voitot todistavat, että muutos on oikealla polulla. (Kotter 1996,123.)

Seitsemännessä askeleessa vakiinnutetaan muutoksesta johtuvat hyödyt ja tuotetaan samalla enemmän muutosta. Uusien toimintatapojen vahvistamisella pyritään vakiinnuttamaan henkilöstön toiminta ja muutoksen hyväksyntä. (Kotter 1996,143.)

Kahdeksannessa askeleessa juurrutetaan uudet toimintatavat yrityskulttuuriin ja varmistetaan, ettei henkilöstö palaa vanhoihin toimintatapoihin. Muutoksen hyötyjä tulee korostaa ja niistä pitää puhua toistuvasti. Uusia toimintatapoja korostetaan, kunnes ne ovat osana yrityskulttuuria. (Kotter 1996,157.)

Viimeisten askeleiden tarkoituksena on seurata muutoksen toteutumista. Raportoimalla lyhyen aikavälin saavutuksista ja tuloksista voidaan vähentää arvostelua ja epäilyä. Mah-

dollisia riskejä havainnoidaan ja kehityksen esteitä minimoidaan. Uudet toimintamallit ja hyödyt tuodaan esille. Johtajuutta on syytä seurata ja kehittää toiminnan muuttuessa.

### **2.3 Muutosvastarinta**

Muutosvastarinta on yksittäisen henkilön tai ryhmän esittämä vastustus muutokselle. Muutosvastarintaa esiintyy jokaisessa kehitysprojektissa. Meillä on luontainen taipumus kyseenalaistaa muutokset, jotka ovat muiden kuin meidän itsemme suunnitteleimia. Muutoksessa pelätään omaa kykyä ymmärtää ja oppia uusia prosesseja. Ellei muutosvastarintaa esiinny ollenkaan, kannattaa olla huolissaan. Kun muutosvastarinta on näkyvää, sitä voi henkilöstön kanssa käsitellä. (Räsänen. 2019; Järvinen. 2016; Russel-Jones. 2000.)

Muutosvastarinta kuuluu oleellisena osana muutosprosessiin. Jos muutos ei etene halutulla tavalla, syytetään siitä usein muutosvastarintaa. Organisaation eri ryhmillä on erilainen mahdollisuus sitoutua muutokseen ja ymmärtää sen vaiheita. Muutosvastarinta on merkki muutoksen alkamisesta. Työntekijät kantavat huolta tehtävistään ja tulevaisuudestaan ja on luonnollista, että he vastaavat siihen muutosvastarinnalla. (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 56-57; Kauhanen 2018, 52-56.)

Muutosvastarinnan kuuleminen ja sen käsittely yhdessä yksilön tai ryhmän kanssa auttaa muutosvastarinnan syiden löytymisessä. Kun muutosvastarinnan aiheuttamat syyt on tiedossa, niitä voidaan rakentavalla keskustelulla ratkaista yhdessä. Yhdessä ratkaiseminen on hyväksi havaittu keino muutosvastarinnan selättämiseen. Kriittisesti muutokseen suhtautuneet henkilöt on helpompi saada kääntymään positiivisen muutoksen puolelle, kun he ovat olleet itse mukana ratkaisemassa muutoksen kriittisyyttä aiheuttaneita syitä.

### **2.4 Muutosvastarinnan syyt**

Muutosvastarinnan syynä on usein tietämättömyys tai ymmärtämättömyys. Työntekijän odotetaan muuttavan toimintatapaansa, mutta hän ei ymmärrä mitä muutoksella tavoitellaan. Tietämättömyys aiheuttaa pelokkuutta. Pelon syynä on tutun toimintatavan muuttaminen ja työntekijän pelko siitä oppiiko hän uutta ja selviytyykö hän uusista asetetuista tavoitteista. Muutosvastarintaa ylläpitää epävarmuus ja tietämättömyys. Ymmärtämättömyys aiheuttaa myös muutosvastarintaa, muutos tuntuu työntekijästä liian kaukaiselta tai suurelta asialta. Jos työntekijä ei ymmärrä eikä uskalla näyttää ymmärtämättömyyttään ja kokee itsensä loukatuksi, hän siirtää turhautumisensa muutosvastarinnaksi. Muutoksen tavoitteet on esitettävä loppukäyttäjille yksinkertaisesti ja ymmärrettävästi. (Pirinen 2014, 100-101; Kauhanen 2018, 57; Lawrence, 1996.)

Luopumisenpelko ja haluttomuus muuttua voivat olla muutosvastarinnan syitä. Työntekijä saattaa haluta pitää kiinni tutusta ja turvallisesta toimintatavasta. Muistimme on valikoivaa ja usein muistamme menneestä vain positiiviset asiat. Työntekijä voi olla haluton muuttamaan, koska hän on kyllästynyt jatkuviin muutoksiin tai hänellä voi olla negatiivisia kokemuksia vanhasta muutoksesta. Muutos on ponnistelua, venymistä ja sitkeää sinnittelyä loppuun saakka, kirjoittaa Helka Pirinen kirjassaan *Esimies muutoksen johtajana*. (Pirinen 2014,103; Kauhanen 2018, 57.)

Työntekijät saattavat kokea, etteivät he pääse vaikuttamaan muutokseen. Jos työntekijät eivät voi vaikuttaa tai antaa palautetta, he kokevat olevansa muutoksen pelinappuloita. Muutosvastarintaa helpottaa oleellisesti hyvät johtamistaidot. Työntekijöille annetaan mahdollisuus osallistua suunnitteluun ja päätöksen tekoon siltä osin kuin se on mahdollista. Yksi muutosvastarinnan vakavimmista seurauksista on työilmapiirin huononeminen, joka puolestaan vaikuttaa työntekijöiden keskinäisiin suhteisiin ja ristiriitatilanteisiin. Muutostilanteessa työteho laskee ja se on hyväksyttävä. Muutoksesta täytyy saada puhua, mutta jatkuva spekulointi vie työntekijöiden energiaa sellaisiin asioihin, joihin he eivät voi itse vaikuttaa.

## **2.5 Torben - Muutosvastarinnan 12 yleisintä syytä**

Muutosvastarinnan syiden ymmärtäminen auttaa muutosstrategian suunnittelemisessa ja käsittelemisessä. Torben käsittelee kahtatoista muutosvastarinnan syytä artikkelissaan *Change Management – Top 12 typical reasons for resistance of changes*. (Torben 2011.)

Muutosvastarinnan 12 yleisintä syytä:

1. Muutoksen tarpeen väärinymmärtäminen – henkilöstö ei ymmärrä muutoksen tarvetta.
2. Pelko tuntemattomasta – yleisin syy muutosvastarintaan on pelko tuntemattomasta. Työntekijät vastustavat aktiivisesti tuntematonta ja puolustavat vanhoja toimintatapoja.
3. Pätevyyden puute – pätevyyden puutetta on erityisen vaikea tunnustaa, muutos on niin suuri, että työntekijöiden ammattitaitoa pitää lisätä.
4. Vanhoihin toimintatapoihin tukeutuminen – muutokset vaativat työntekijöiltä uuden oppimista ja vanhasta luopumista.
5. Luottamuksen puute uusien toimintatapojen läpiviennissä – työntekijät eivät usko, että organisaatiossa osataan muutoksen läpivienti.

6. Muutoksen pelätään olevan väliaikainen villitys – työntekijät eivät usko muutoksen pysyvyyteen.
7. Työntekijöitä ei ole otettu mukaan muutoksen suunnitteluun – työntekijät haluavat tietää mitä tapahtuu, varsinkin jos se vaikuttaa heidän työhönsä.
8. Huono kommunikaatio – sidos- ja viiteryhmiä kanssa kommunikointia ei voi olla liikaa muutoksenhallinnassa.
9. Rutiinien muutokset – muutos vaatii rutiineihin tehtäviä muutoksia.
10. Jatkuviin muutoksiin kyllästyminen ja uupuminen – motivaatio muutokseen voi olla heikko, jos muutoksia on liian usein.
11. Muutos vallitsevassa tilassa – työntekijät eivät koe tarvitsevansa muutosta.
12. Muutoksen tuomat hyödyt ja palkkiot – koetaan liian pieniksi tehtyyn muutokseen nähden

Ennakoimalla muutosvastarinnan syyt ja reagoimalla niihin välittömästi muutosvastarintaa voidaan hallita tai sen määrää voidaan pienentää.

## **2.6 Muutosvastarinnan kääntäminen positiiviseksi muutokseksi**

Muutosprojektin tavoitteena on liiketoiminnan kehittäminen ja yrityksen kilpailukyvyn parantaminen. Projekti voi liittyä esimerkiksi prosesseihin tai tietojärjestelmiin. Loppukäyttäjien on helpompi sitoutua uusiin työtapoihin, kun he ymmärtävät muutosprojektin hyödyt.

Osallistava muutosjohtaminen ottaa sidosryhmät mukaan muutoksen suunnitteluun. Sidoryhmäläisillä on mahdollisuus vaikuttaa muutoksen tavoitteisiin, välitavoitteisiin ja lopputulokseen. Sidoryhmäläisten kanssa voidaan sopia miten he voivat omassa roolissaan tukea muutosprosessin läpivientä. Sidoryhmäläiset otetaan mukaan muutoksen johtamiseen ja muutoksesta viestintään.

Muutosagentit ovat sidosryhmien ohella tärkeä tekijä muutosprojektissa. Muutosagentit voivat omalla käyttäytymisellään ja esimerkillään edesauttaa muutoksen läpiviennissä. Muutosagentit toimivat roolimalleina muille työntekijöille ja vaikuttavat olennaisesti muutoksen onnistumiseen (Pirinen 2014, 254-255.).

Yrityksen johdon sitoutuminen muutosprojektiin on ensiarvoisen tärkeää. Erityisesti heidän roolinsa korostuu muutoksen vastuunkantajana ja tavoitteiden asettamisessa sekä lopputuloksen viestinnässä. Yrityksen johdon tavoitteet ja näkemykset täytyy tehdä henkilöstölle läpinäkyväksi. Tapahtumat, joissa henkilöstön kanssa keskustellaan muutoksen tavoitteista, tuovat muutoksen lähemmäs heitä.

Yrityksen johdon, sidosryhmien ja muutosagenttien sitoutuminen muutosprojektiin auttaa projektin läpivientiä. Henkilökunnan on helpompi sitoutua muutokseen, kun muutoksen takana on yrityksen johto ja he ymmärtävät sidosryhmien sekä muutosagenttien tavoitteet muutosprojektissa.



### **3 Tutkimus muutosjohtamisesta Teams käyttöönottoprojektissa**

Tutkimuksen kohteena oli muutosjohtaminen Teams käyttöönottoprojektissa. Tutkimuksessa tutkittiin muutosjohtamista projektin eri vaiheissa sekä sen vaikutusta uusien toimintatapojen käyttöönotossa. Tekninen sovelluksen käyttöönotto ei nouse tässä tutkimuksessa avainasemaan, vaikka sillä on oma merkityksensä käyttöönoton kannalta.

Tutkimuksen tekijä ja opinnäytetyön kirjoittaja toimi Teams käyttöönottoprojektissa projektipäällikkönä. Projektipäällikkö vastasi projektisuunnitelman mukaisesta työskentelystä: suunnittelusta, aikatauluista, resursseista, kustannuksista, laadusta ja suunnitelmallisuudesta sekä tuloksista. Tiivis yhteistyö Digikuun asiantuntijoiden kanssa takasi projektipäällikölle ajantasaisen tiedon ja uusien toimintatapojen hyödyntämisen.

#### **3.1 Tutkimusmenetelmä**

Toiminnallisella tutkimusmenetelmällä saadaan tutkimustietoa, joka on käyttökelpoista ja hyödyllistä myös tilaajalle. Tutkimusmenetelmän avulla hankitaan tutkimukseen tutkimusaineistoa, jota analysoimalla saadaan tutkimuskysymyksiin vastaukset. Tutkimusaineistolla eli tutkimusdatalla tarkoitetaan tutkijan keräämää aineistoa, johon tutkimus perustuu. Tutkimusaineisto analysoidaan ja sen perusteella syntyy tutkimuksen tulos. Johtopäätökset muodostuvat sekä tutkimustuloksesta että aikaisemmin tehdyistä tutkimuksista, joita hyödynnetään tutkimuksen tietoperustana. Pohdintaosuudessa pohditaan tulosten merkitystä suhteessa tutkimusongelmaan tai tutkimuskysymyksiin. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2015,161).

Tutkimusmenetelmät määrittävät onko kyseessä laadullinen (kvalitatiivinen) vai määrällinen (kvantitatiivinen) tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksella pyritään löytämään syvempää tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi ym. 2015, 135).

Tutkittavien henkilöiden näkökulmat ja kokemukset ovat erityisen tärkeässä asemassa laadullisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavia henkilöitä ei ole monia, vaan tutkimuksessa keskitytään aineiston laajuuteen ja vastausten laadullisuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa on pyrkimisenä löytää tai parantaa asioita. Laadullisessa analyysissä pyritään tekemään aineiston perusteella yleistyksiä ja päätelmiä, jotka tutkimusaineistosta nousevat esille. Määrällinen tutkimus kerää suuria määriä aineistoa ja

siinä käytetään usein tilastollisia malleja. Määrällinen tutkimus on usein numeerisessa muodossa ja usein se on tilasto (Hirsjärvi ym. 2015, 164).

Tämän toiminnallisen tutkimuksen tarkoitus oli kerätä laadullista tutkimusaineistoa. Tutkimuksessa toteutettiin haastattelu Fonecta Oy:n yhteistyökumppanin Digikuu Oy:n Antti Aholan ja Ville Kankareen kanssa. Haastattelututkimuksessa pyrittiin löytämään yhteistyökumppanin havaitsemat parhaat käytännöt sovelluksen käyttöönottoon muutoshallintaprojektissa.

Tutkimuksessa keskityttiin muutosjohtamiseen ja siinä esiin tuleviin haasteisiin sekä niiden ratkaisemiseen. Tässä tutkimuksen osassa näkökulmana oli projektin yhteistyöjohtollinen näkemys, jota peilattiin projektin läpivientiin ja onnistumiseen.

Empiirinen tutkimus toteutettiin haastattelukysymyksillä (Liite 1). Haastattelut nauhoitettiin ja purettiin analyysin tekemistä varten. Haastatteluista poimittiin tutkimuksen tulokset ja jatkotoimenpiteet pohdinta osioon. Tutkimuksen lopputuloksia hyödynnetään sovelluksen käyttöönottoprojekteissa Fonecta Oy:ssä.

### **3.2 Lähtötilanne**

Vuonna 2002 perustettu Fonecta Oy on Suomen suurin digimarkkinoinnin palvelutalo. Valtakunnallisesti toimiva Fonecta palvelee jopa 36 000 yritysasiakasta 1500:lla eri toimialalla tarjoten heille keskeiset markkinoinnin palvelut. Fonectalla työskentelee noin 350 markkinoinnin asiantuntijaa Tampereella, Turussa, Helsingissä, Porissa ja Jyväskylässä.

Fonectan markkinoinnin osaaminen perustuu sekä osaaviin ja kokeneisiin markkinoinnin ammattilaisiin että laajaan kokemukseen eri markkinoinnin toteutuksista. Fonecta toimii asiakkaidensa markkinointikumppanina ja huolehtii palveluiden tavoitettavuudesta monikanavaisesti. Fonectalla on yli 25 000 kotisivuasiakasta ja se on toteuttanut asiakkailleen jo yli 70 000 Google-kampanjaa, lisäksi se on Suomen ainoa virallinen LinkedIn-kumppani. Fonectan omissa kanavissa tehdään yli 1,5 miljoonaa hakua päivässä.

Digikuu Oy on Suomen ainoa täysin Microsoft 365 -tuoteperheeseen keskittynyt yritys. Vuonna 2018 Digikuun perusti kolme Microsoft-asiantuntijaa ja vuonna 2020 yhtiö on kasvanut seitsemän hengen organisaatioksi. Digikuun asiakkaita ovat kaikenkokoiset organisaatiot, jotka käyttävät Microsoftin 365 -palveluita. Digikuulla on yli 200 yritysasiakasta.

Digikuulla on kaksi Microsoft 365 -pääfokusaluetta: asiakasorganisaatioiden pilvessä olevan identiteetin ja tiedon suojaaminen sekä asiakasorganisaatioiden tuottavuuden kasvattaminen. Digikuun palvelut koostuvat koulutuksista, konsultoinnista, digivalmennuksista sekä jatkuvasta advisor-palvelusta.

Fonectalla on käytössään useita eri ryhmätyösovelluksia. Käyttäjän haasteena on jatkuva eri sovelluksista tuleva viestitulva ja sen hallinta. Työn keskeytymisen päivän aikana sähköpostista ja eri sovelluksista tuleviin viesteihin on koettu häiritsevän henkilöstöä. Tiedon ja siihen liittyvän viestinnän hajautuminen moneen eri paikkaan vaikeuttaa työn tekemistä. Keskeiset Fonectan käytössä olevat ryhmätyösovellukset olivat Outlook, Skype for Business, Slack, Yammer ja Teams.

### **Outlook**

Sähköpostin suurin haaste on tärkeiden ja vähemmän tärkeiden asioiden näkyminen yhtenä päiväkohtaisena massana. Viestit näkyvät saapumisjärjestyksessä ja viestimassaan voi hukkaa eri viestiketjuja, jotka katkeavat toisista samaan asiaan liittyvistä viesteistä. Sähköpostin kautta lähetettävät viestit ja dokumentit sinkoilevat henkilöltä toiselle ja versiohallinta sekä viimeisin tieto on hankalasti hallittavissa. Osa sähköpostin vastaanottajista vastaa vahingossa vain viestin lähettäjälle, jolloin viestiketju katkeaa. Osa sähköpostin vastaanottajista lisää uusia henkilöitä vastaanottajaksi, jolloin viestin kohderyhmä kasvaa ja vaihtuu. Sähköpostin käyttäminen tiedon välityksessä on hankalasti hallittavaa ja se ei palvele kaikissa tapauksissa parhaalla mahdollisella tavalla työyhteisöä.

### **Skype for Business**

Skype for Business ryhmätyösovellusta käytetään Fonectalla pikaviestintään ja kalenterikutsuissa neuvottelun liittymislinkkinä sekä puhelinkeskusteluihin yhden tai useamman henkilön kanssa. Skypen pikaviestintätoiminnallisuus ei kerää historiatietoa Skype-sovellukseen. Historiatieto tallentuu Outlook-sovelluksen keskusteluhistoriaan, josta yksittäisen keskustelun etsiminen on varsin hankalaa. Skypen kautta voidaan jakaa tiedostoja, mutta jaetut tiedostot eivät ole myöhemmin helposti löydettävissä. Skype-neuvotteluiden äänenlaatu on huono ja neuvotteluyhteydet katkeavat usein kokouksen aikana. Skype for Business tulee jäämään pois käytöstä arviolta syksyllä 2021.

### **Slack**

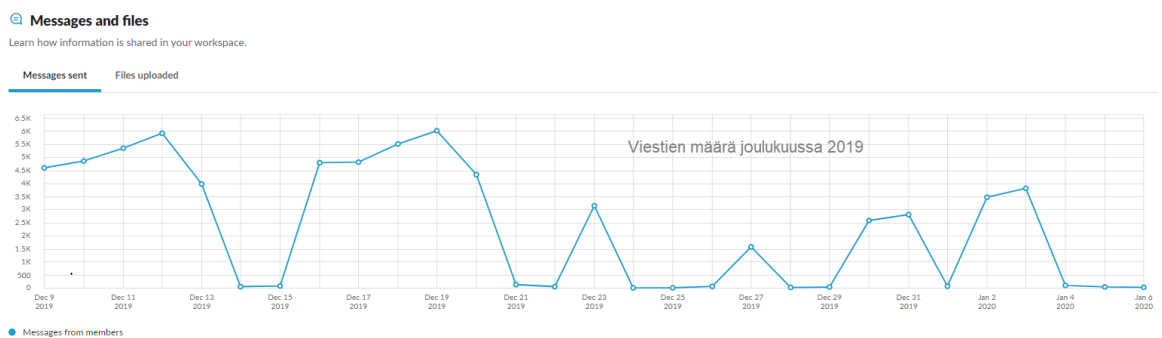
Slack on saanut suositun viestintäkanavan statuksen Fonectalla. Slack-sovellusta käytetään yksittäisiin keskusteluihin sekä ryhmäviestintään niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolella yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kanssa. Slackin käyttö on laajentunut

useisiin eri organisaatioihin ja siksi se toimii hyvänä viestintäkanavana myös Fonectan organisaation ulkopuolella oleviin yhteistyökumppaneihin, sidosryhmiin ja asiakkaisiin.

Slackin käyttö vaatii erillisen lisenssimaksun, joten se aiheuttaa Fonectalle kustannuksia. Kuitenkin toimivana ryhmätyökaluna kustannuksen määrä suhteessa hyötyyn on koettu pieneksi. Tiedostojen liittäminen Slackin viesteihin onnistuu, mutta yksittäisen tiedoston etsiminen keskusteluista on hankalaa eikä Slack mahdollista tiedostojen versiohallintaa. Fonectalla seurataan Slackin käyttöä kuukausittain.

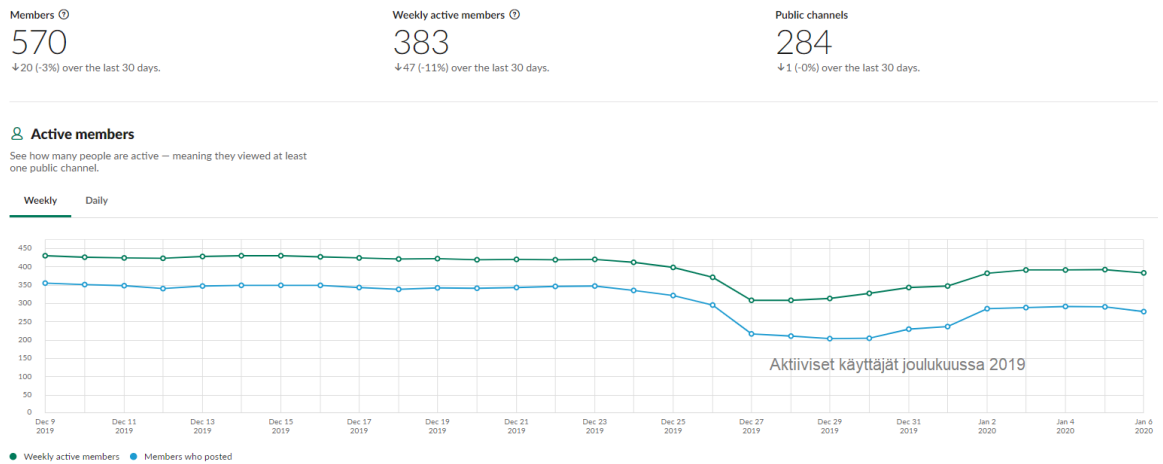
Slackin käyttäjähallintaa ylläpidetään manuaalisesti. Tunnukset avataan ja suljetaan ylläpitäjän toimesta ja avattavista ja suljettavista tunnuksista lähetetään erikseen viesti ylläpitäjälle. Riskinä on auki jääneet tunnukset organisaatiosta pois lähteneelle henkilölle. Manuaalinen tunnusten sulkeminen on tietoturvakysymys ja lisäksi auki jääneet käyttäjätunnukset aiheuttavat ylimääräisiä kustannuksia.

Joulukuussa Slack-viestejä liikkui Fonectan organisaatiossa yli 5000 kpl päivässä. Kuviossa 3 näkyy joulukuussa 2019 lähetettyjen viestien määrä.



Kuvio 3 Fonecta Oy:n analytiikka Slack-viestien ja tiedostojen määrästä joulukuussa 2019 (Fonectan Slack analytiikkaa)

Aktiivisia Slack-käyttäjiä oli joulukuun alussa noin 445 kpl. Kuviossa 4 näkyy joulukuussa 2019 aktiivisten käyttäjien määrä.



Kuvio 4 Fonecta Oy:n analytiikka: Slackin aktiiviset käyttäjät joulukuussa 2019 (Fonectan Slack analytiikkaa)

### Microsoft Yammer

Yammer on yhteisöpalvelu, jossa keskustelut, kommentit ja tykkäykset ponnahtelevat ja katoavat nopeasti. Yammer on ollut Fonectalla käytössä sisäiseen viestintään jo usean vuoden ajan. Yammeria on käytetty tiedon jakamiseen sekä keskustelukanavana päivänpolttavista aiheista.

Fonectan tuotepäälliköt käyttivät Yammeria omaan tuotteeseensa liittyvän materiaalin jakoon myyntiorganisaatiolle. Myynnin järjestelmäohjeet löytyivät myös Yammerista. Tuoteohjeet ja järjestelmäohjeet on siirretty toiselle alustalle jo aikaisemmin. Yammerin käyttö organisaatiossa alkoi hiipua pikkuhiljaa, kun ohjeet oli siirretty toiselle alustalle. Osa Fonectan käyttäjistä ymmärsi Yammerin tarjoamat mahdollisuudet tiedon jakamisessa, mutta osa käyttäjistä ei koskaan ottanut yhteisöpalvelua jokapäiväiseen käyttöön.

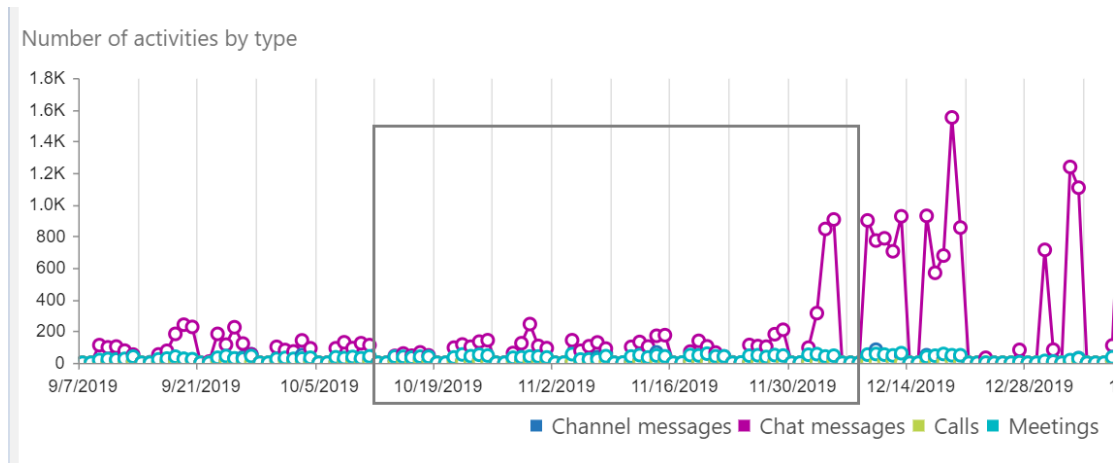
Yammer ei saavuttanut missään vaiheessa organisaatiossa suurta menestystä ja osallistujamääriä. Varmasti yhtenä syynä oli jo usean eri tiedonjakoon tarkoitetun työkalun samanaikainen käyttö.

### Microsoft Teams

Teams-sovellus on osa Microsoft Office 365 -tuoteperhettä ja sen käyttöoikeus sekä lisenssi kuuluvat kaikille organisaation työntekijöille. Lähtötilanteessa Teams on asennettu

kaikille Fonectan työasemille ja se on otettu käyttöön IT-organisaatiossa. Käyttö ei ole kuitenkaan vielä laajentunut muualle organisaatioon.

Teamsin käyttö Fonectalla loka-marraskuussa 2019, ennen Teams käyttöönottoprojektin käynnistymistä (kuvio 5).



Kuvio 5 Teamsin käyttö Fonectalla loka-marraskuussa 2019 (Fonectan Teams analytiikkaa)

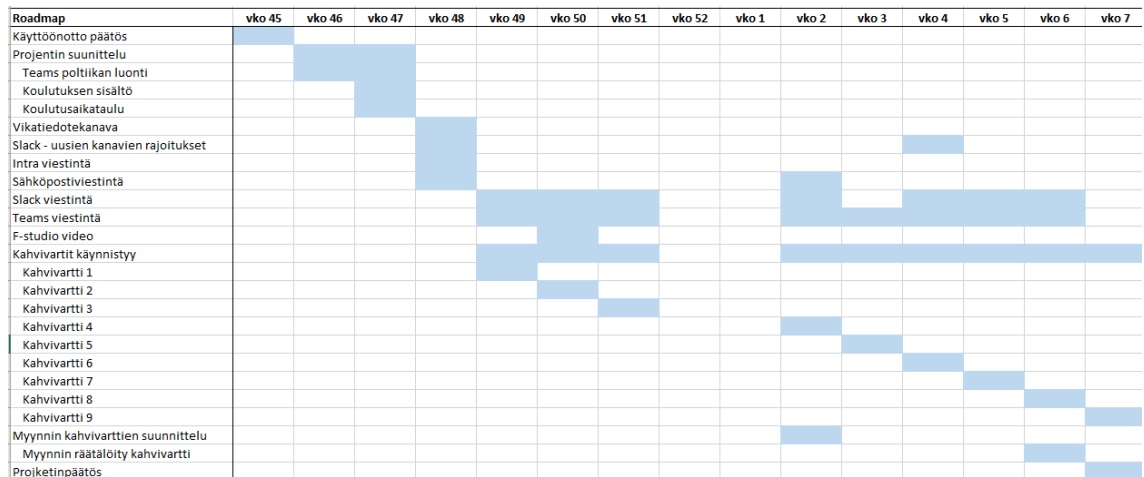
### 3.3 Visio ja tavoitetila

Digitalisoituneessa yritystoiminnassa yhteistyö ja tiimityö ovat nykyaikaisen organisaation keskeisiä piirteitä. Teams ei ole pelkkä chat-toiminnolla varustettu sovellus, vaan sitä voidaan hyödyntää monella muullakin tavalla. Teams mahdollistaa reaaliaikaisten keskustelujen lisäksi jaettujen tiedostojen tallentamisen, kokoukset ja videopuhelut. Fonectan tavoitteena on keskittyä Teams-sovelluksen käyttöön ja tehostaa sekä helpottaa tiedonkulkua ja jakamista organisaatiossa. Teamsin käyttö vähentää sähköpostiliikennettä sekä muiden ryhmätyökalujen käyttöä.

Teams kuuluu Microsoftin ekosysteemiin. Ekosysteemissä on samassa ympäristössä integroituna Teams, SharePoint, OneDrive sekä muut Office-tuoteperheen sovellukset. Tavoitteena on saada organisaatio käyttämään ekosysteemin sovelluksia tehokkaasti. Tehokkaalla käytöllä saadaan vähennettyä ylimääräisiä muiden sovellusten tuomia kustannuksia. Käyttöoikeuksien hallinta keskittyy yhteen ekosysteemiin ja identiteetinhallinta helpottuu.

### 3.4 Roadmap

Teamsin käyttöönottoprojekti päätettiin käynnistää marraskuussa 2019. Projektin lähtötilanne oli kartoitettu ja projektilla oli sekä visio että strategia. Projektin käynnistämisen jälkeen aloitettiin projektin suunnittelu (kuvio 6). Projektisuunnittelun ensimmäisessä vaiheessa projektille asetettiin aikataulu, jonka puitteissa käyttöönotto tapahtui. Projektin suunnitteluvaiheessa luotiin Teams-politiikka eli linjaukset, joiden mukaan Fonectalla halutaan Teamsia käytettävän mukaan lukien käyttäjäoikeudet. Koulutuksen sisällön suunnittelu tehtiin yhteistyössä Fonectan projektipäällikön ja Digikuu Oy:n kanssa.



Kuvio 6. Teamsin käyttöönottoprojektin roadmap (Fonectan käyttöönottoprojektin aikataulu)

Teams-koulutukset käynnistettiin kahvivarttien muodossa joulukuun 2019 alussa. Kahvivartteja pidettiin kolme ennen joulutaukoa. Kahvivartit pidettiin säännöllisesti viikon samana päivänä ja samaan kellonaikaan. Joulutauon jälkeen kahvivartit käynnistettiin uudestaan. Myyntiorganisaation toiveesta myynnille räätälöitiin oma kahvivartti. Koko organisaation kahvivartit oli pidetty helmikuun alussa.

Projektin viestintää tehtiin monipuolisesti eri kanavien kautta koko projektin ajan. Viestinnässä tuotiin esille Teams-sovelluksen monipuolisuutta ja tehokkuutta. Viestinnän muotoina olivat intra-artikkelit, videot sekä lyhyet tiedotteet eri kanavissa. Projekti saatiin valmiiksi ennalta suunnitellussa aikataulussa ja päätettiin helmikuun puolessa välissä 2020.

### 3.5 Teamsin käyttöönottoprojekti

Teams-sovelluksen käyttöönottoprojektin aloittamisesta sovittiin marraskuun 2019 alussa. Sovelluksen käyttöönotolle oli syntynyt liiketoiminnassa tarve ja ajankohta käyttöönotolle

tuntui oikea-aikaiselta. Käyttöönottopäätöksen jälkeen aloitettiin projektin suunnittelu yhdessä Digikuu Oy:n Antti Aholan ja Ville Kankareen kanssa.

### **Teams-politiikka**

Projektin ensimmäisessä suunnitteluvaiheessa luotiin Fonectalle Teams-politiikka. Teams-politiikka kertoo, kuinka Fonecta hallinnoi Microsoft Teams -palveluun tallennettavia tietoja ja millaisia asioita eri tiimeissä tulee huomioida, kun uutta sisältöä ja kanavia lähdetään luomaan Microsoft Teams -palveluun.

Erilaiset käyttäjäroolit ja niiden tuomat hyödyt ja haasteet kartoitettiin ja päädyttiin pitämään käyttäjäroolit ja -oikeudet mahdollisimman laajoina, jotta käyttäjäkokemus ja soveluksen hyödyt tulevat parhaalla mahdollisella tavalla kaikkien käyttöön. Teams-politiikassa käsiteltiin myös tiimien ja kanavien nimeämiskäytäntöjä. Yhtenäinen samassa linjassa oleva nimeämiskäytäntö auttaa loppukäyttäjää hahmottamaan ja löytämään oikeat tiimit ja kanavat. Tiimit ja kanavat, joiden jäsenenä on myös yrityksen ulkopuolisia jäseniä, päätettiin nimetä EXT-etuliitteellä.

### **Teams – Parhaat käytännöt**

Parhaat käytännöt luotiin käyttöönottoprojektin suunnitteluvaiheessa helpottamaan loppukäyttäjän uusien toimintatapojen omaksumista kahvivarteissa. Parhaat käytännöt toimivat muistilistana, johon loppukäyttäjän oli helppo palata kahvivartin jälkeen tarkastamaan, miten toimintatapojen kanssa oli ajateltu toimittavan. Parhaiden käytäntöjen lähestymistapa oli käytännönläheinen. Viestinnän sisältö oli loppukäyttäjälle helppo omaksua. Viestinnällisesti parhaissa käytännöissä käytettiin humoristista tehokeinoa, joka toimi loppukäyttäjien keskuudessa erinomaisesti.

Ohessa muutama poiminta parhaista käytännöistä:

Kaiken minkä voit viestiä Teamsissä, viesti Teamsissä!

- Saitko sähköpostin, jonka vastaamiseen tarvitset apua? Laita se Teamsiin sopivalle kanavalle. Näin muutkin oppivat saman kuin sinä.
- Ajatuksia, ideoita, kysymyksiä...laita ne Teamsiin sopivalle kanavalle. Käykää hyvä keskustelu.
- Kehu kaveria niin että muutkin näkevät!
- Älä jää ongelmien kanssa yksin, kerro että tarvitset apua.
- Jaa liitetiedostot ja linkit Teamsissä. Löydät ne helpommin myöhemmin.
- Vähennä kollegasi meilistressiä.
- Näitkö netissä jotain mielenkiintoista, viesti se kollegoillesi.



## Hyödynnä Chat!

- Pikaviestit henkilöltä toiselle tai ryhmässä sisäisesti tai ulkoisesti.
- Ole ystävällinen! Kehu, kiitä ja toimi kuten toivot itseäsi kohtaan toimittavan.
- Minkä taakseen jättää sen edestään löytää. Teamsin chatti on pysyvä.
- Kaikki Fonectan sisäiset pikaviestit tänne. Jätä WhatsApp, Messenger ja muut vastaavat siviilielämällesi.
- Ylivoimaisesti tehokkain tapa tavoittaa ihmisiä tällä hetkellä - älä kuitenkaan polta sormiasi asiakastyössä.
- Vapaamman kommunikaation paikka - yleistä asiaa, joka ei liity suoraan mihinkään tiimiin tai kanavaan.
- Huomaa että linkittämäsi kuvat ja liitteet tallentuvat omaan OneDriveesi, toisin kuin kanavilla.

## Koulutuksen sisältö

Teams-koulutuksen tarkoituksena on perehdyttää käyttäjät Teams-ohjelman tärkeimpiin toiminnallisuuksiin. Koulutusrunko oli sama kaikille käyttäjäryhmille ja koulutuksessa jätettiin aikaa kysymyksille ja vastauksille, jotta kussakin ryhmässä esiin nousevat kysymykset ehdittiin käsitellä. Koulutus koostui konkreettisista esimerkeistä, joiden avulla koulutuksen sisältö oli helppo omaksua.

Koulutuksen sisällössä määritettiin mikä on Teams ja mihin sitä käytetään (Liite 2). Teams on ryhmätyösovellus, joka mahdollistaa pikaviestintää, kokouksia, dokumenttien jakamista ja tehtävien hallintaa. Teams parantaa tietoturvaa käyttäjähallinnassa sekä tiimien ja kanavien rakenteesta näkee selkeästi, kenellä kaikilla on käyttäjäoikeudet. Teams mahdollistaa tiimien ja kanavien tiedostojen reaaliaikaisen käytön.

## Teams kahvivartit

Teams-koulutukset toteutettiin Digikuu Oy:n kanssa kahvivartteina. Aikataulutetut kahvivartit käynnistyivät joulukuun 2019 alussa. Kahvivartit pidettiin toistuvasti joka tiistai samaan kellonaikaan. Kunkin kahvivartin aihealue oli ennalta sovittu ja sisältö käytiin läpi konkreettisina esimerkeinä. Kahvivartit aikataulutettiin kahteen eri jaksoon. Ensimmäisessä jaksossa pidettiin kolme kahvivarttia, joista jokainen keräsi 150 henkilön osallistujamäärän. (Liite 3)

Kahden ensimmäisen koko organisaatiolle tarkoitetun kahvivartin jälkeen myyntiorganisaatio kertoi, ettei kahvivarttien sisältö palvele asiakasrajapinnassa työskentelyä. Myyntiorganisaatiossa herännyt muutosvastarinta johti heidän pois jäämiseen yhteisistä kahvivarteista. Muutosvastarintaan tartuttiin välittömästi. Fonectan projektipäällikkö ja myynnin-

kehityspäällikkö kävivät yhdessä läpi ongelmakohdat. Tunnistettuja ongelmia lähdettiin ratkomaan yhdessä projektipäällikön sekä Digikuun Antti Aholan ja Ville Kankareen kanssa. Myynninkehitysjohtaja ja projektipäällikkö määrittivät yhdessä myyntiorganisaation tarpeet kahvivarttien sisällölle ja Ville Kankare Digikuulta rakensi myynnille räätälöidyn kahvivartin. Myyntiorganisaatiolle räätälöity kahvivartti palveli myyntiä asiakasrajapinta työskentelyssä muutosten jälkeen hyvin. Projektiryhmä reagoi nopeasti muutosvastarintaan. Muutosvastarinta kääntyi positiiviseksi, kun se käsiteltiin avoimesti. (Liite 4)

Toisessa jaksossa pidettiin yhteensä seitsemän kahvivarttia. Kuusi kahvivarttia pidettiin asiantuntijaryhmälle, joka jäi jäljelle myynnin jäätyä pois kaikille suunnatuista kahvivarteista. Myyntiorganisaation jääminen kahvivarteista pois tarkoitti noin 90 henkilön vähennystä kahvivarttien osallistujamäärään. Kuuteen asiantuntijoille suunnattuun kahvivartiin osallistui keskimäärin 70 henkilöä.

Kaikki kahvivartit nauhoitettiin ja tallennettiin Intraan Office 365 -videoihin. Niillä loppukäyttäjillä, joilla ei ollut mahdollisuutta osallistua live kahvivartiin oli mahdollisuus katsella ja kuunnella kahvivartti jälkeinpäin sopivana ajankohtana. Tallenteiden kuuntelumahdollisuutta hyödynnettiin kaikkien kahvivarttien osalta.

### **Projektin viestintä**

Projektin viestintä on tärkeässä roolissa sen onnistumisessa. Projektiviestintä suunniteltiin yhdessä viestintäsuunnittelijan kanssa. Viestinnän pitää olla oikeanlaista, sitä pitää olla riittävästi ja sen on oltava selkeää. Viestintä ei saa tapahtua ns. IT-termein vaan sen tulee olla ymmärrettävä vastaanottajalle. Projektissa käytettiin erilaisia viestinnän kanavia. Viestintää tehtiin Intra-artikkeleilla, sähköpostiviesteillä, kahvivarteista muistutettiin Info-tv ruuduilla sekä Slack- ja Teams-sovelluksilla. Viestintää jatkettiin läpi projektin säännöllisin väliajoin ja viestintäosasto tuki omalla panoksellaan projektin onnistumisessa. Projektin aikana IT-osasto teki markkinointiosaston kanssa Teams käyttöönnotosta videon, joka esitettiin koko henkilöstölle livetilaisuudessa.

### **Slack**

Slack-sovellus oli Fonectalla aktiivisessa käytössä. Teamsin käyttöönotossa ei haluttu ajaa Slack-sovellusta alas vaan IT seurasi aktiivisesti mitä Slack-viestinnälle ja käytölle tapahtuu itsestään. Yrityksen johdosta tulleen toiveen mukaan Slack-sovelluksessa ollut vikatiedoteryhmä siirrettiin Teamsin vikatiedotekanavalle. Slack-sovelluksen vikatiedote suljettiin. IT:n toimesta käyttäjiltä otettiin pois oikeus perustaa uusia Slack-ryhmiä. Oikeus otettiin pois tammikuussa ja sen jälkeen ylläpitäjää pyydettiin kerran perustamaan käyttä-

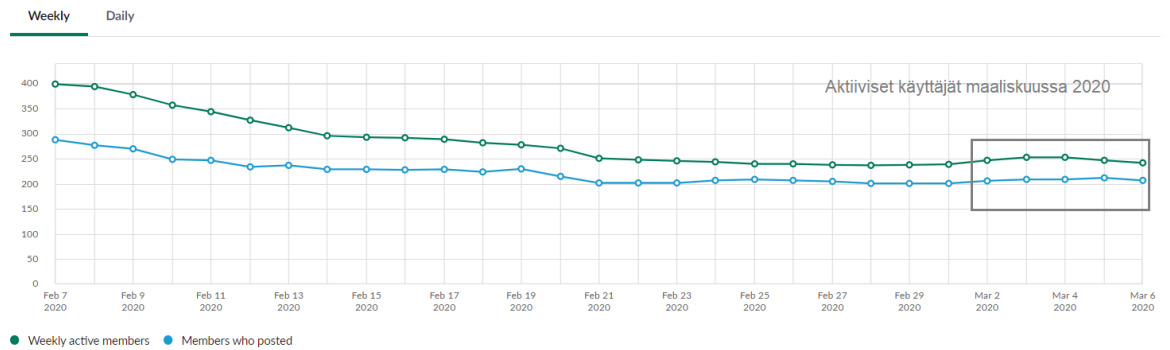
jän puolesta uusi Slack-ryhmä. Slack-analytiikan perusteella on pääteltävissä, että Slackin käyttö on vähentynyt Teamsin käyttöönoton myötä.

Maaliskuussa 2020 Slack käyttäjämäärä on noin 280 kpl kuten voimme todeta kuviossa 7.



### Active members

See how many people are active – meaning they viewed at least one public channel.

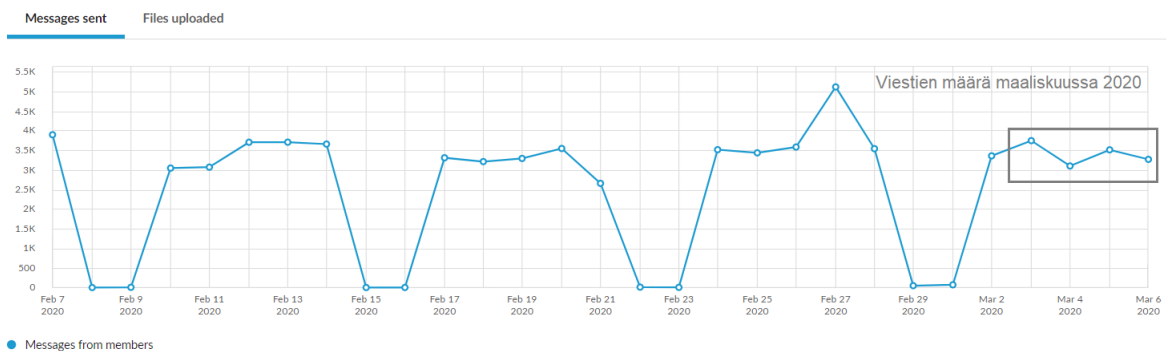


Kuvio 7. Slackin käyttäjämäärä maaliskuussa 2020 (Fonectan Slack analytiikkaa)

Maaliskuussa 2020 lähetettyjen Slack-viestien määrä on noin 3500 kpl päivässä kuten kuviosta 8 selviää.

### Messages and files

Learn how information is shared in your workspace.



In the last 30 days

Messages from members: 73,395

Kuvio 8. Lähetettyjen Slack-viestien määrä maaliskuussa 2020 (Fonectan Slack analytiikkaa)

## Yammer

Teamsin käyttöönottoprojektin jälkeen päätettiin luopua Yammerin käytöstä. Yammerin aktiivinen käyttö oli jo alkanut hiipumaan, kuten lähtötilanne kohdassa kerrotaan. Yammerin käyttö lopetettiin helmikuussa 2020.

## Asiakasmateriaali

Asiakasmateriaalin siirtoon Fonectalla käytettiin Dropboxia. Koska Microsoftin ekosysteemi tarjoaa samalla lisenssillä SharePointin, päätettiin siirtyä käyttämään asiakasmateriaalin siirrossa SharePointia. Sharepointiin siirtyminen oli tietoturvallinen ratkaisu, jonka myötä saatiin aikaan myös kustannussäästöjä. SharePointin asiakasmateriaali sivusto otettiin käyttöön maaliskuun 2020 alussa.

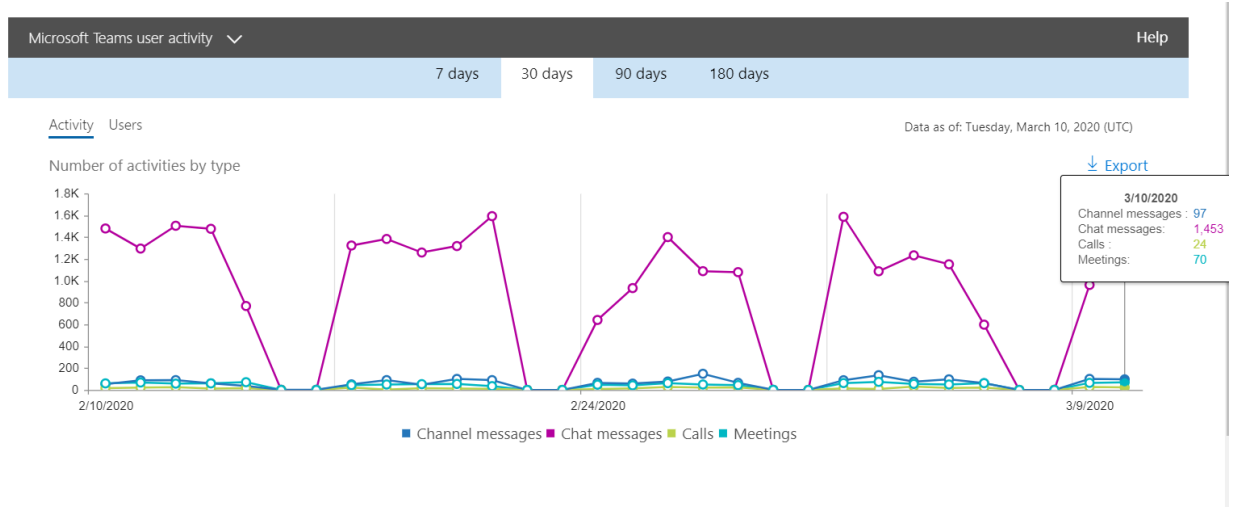
## Skype for Business alasajo

Koska Teamsin käyttöönotto sujui hyvin ja käyttöaste oli hyvä, päätettiin maaliskuussa 2020 luopua Skype for Business käytöstä. Alasajo päätettiin tehdä käyttäjäryhmittäin. Ensimmäisiksi käyttäjäryhmiksi valikoitui IT-osasto sekä Palvelut- ja Liiketoiminnan kehitys - osasto. Kyseiset käyttäjäryhmät olivat ottaneet Teams-sovelluksen aktiiviseen käyttöön ja heidän ei oletettu tarvitsevan enää Skypeä työhönsä.

## Projektin päättymisen

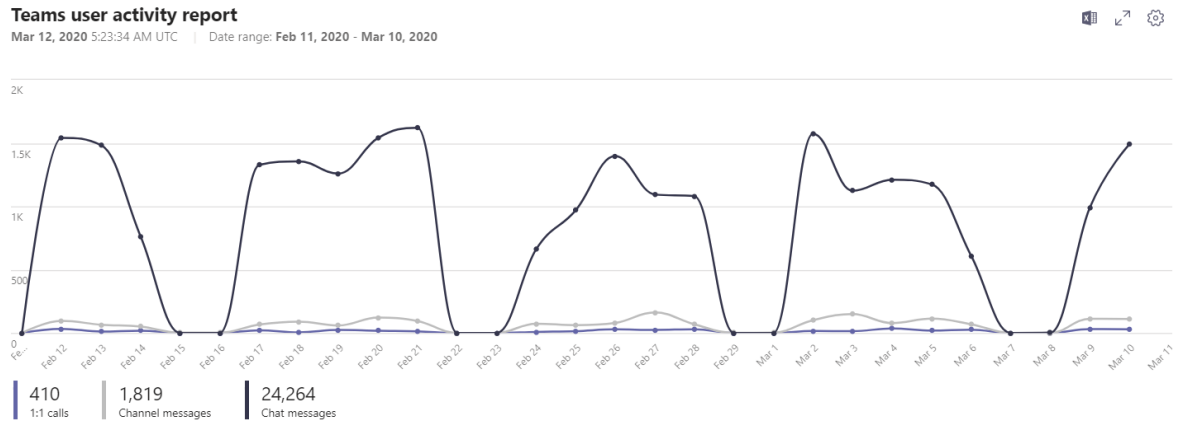
Teamsin käyttöönottoprojekti päättyi helmikuun 2020 alkupuolella. Käyttöönotto saatiin valmiiksi ennalta suunnitellut aikataulun mukaisesti. Teamsin käyttö lisääntyi käyttöönoton aikana ja se oli saavuttanut vakiintuneen aseman ryhmätösovelluksena loppukäyttäjillä. Käyttöönotto sujui muutosvastarinnasta huolimatta hyvin. Muutosvastarinta saatiin käännettyä positiiviseksi.

Kuviossa 9 on kuvattu Teams-analytiikkaa projektin jälkeen helmi-maaliskuun 2020 vaihteessa kuluneen 30 päivän ajalta.



Kuvio 9. Teams-käyttöanalytiikka projektin päättymisen jälkeen (Fonecta, Teams analytiikka)

Kuviossa 10 on kuvattu aktiivisten käyttäjien määrä Teamsissa maaliskuussa 2020



Kuvio 10. Aktiiviset Teams-käyttäjät projektin päättymisen jälkeen (Fonecta, Teams analytiikka)

### 3.6 Avainhenkilöiden haastattelu

Tutkimushaastattelun kohdehenkilöiksi valikoitui Fonecta Oy:n Teams käyttöönottoprojektin yhteistyökumppanin Digikuu Oy:n Antti Ahola ja Ville Kankare. Antti ja Ville osallistuivat projektinjohtamiseen ja läpivientiin yhdessä Fonectan projektipäällikön kanssa.

Antti Ahola ja Ville Kankare ovat Digikuu Oy:n perustajia ja omistajia. Antin rooli muutoshallinnan johtamisessa on ollut monipuolinen. Antti on toiminut kouluttajana sekä muutoshallintaprosessin myyjän roolissa. Jos muutoshallintaprojektin alkuvaiheessa havaitaan muutosvastarintaa, Antti toimii aktiivisesti muutosjohtajana asiakasorganisaatiossa ja mahdollistaa projektin aloittamisen tai etenemisen. Villen työura IT-alalla alkoi jo 15-vuotiaana. Koko työuransa ajan Ville on toiminut projektipäällikkönä, viestintäpäällikkönä sekä konsulttina muutoshallinnan projekteissa. Yhteensä Antilla ja Villellä on muutoshallinnasta 20 vuoden kokemus.

#### Muutosvastarinnan syyt ja hallinta

Muutosjohtamisen projektin alkuvaiheessa on tavoitteena saada organisaatio ymmärtämään nykytila ja muutostarpeen syyt. Muutosprojektissa Digikuun asiakasorganisaation tulee ymmärtää ekosysteemin hyödyt, jotta asiakas voi ymmärtää muutoksen tarpeellisuuden ja sitoutua muutoksen tavoitteeseen.

Antti Ahola kertoo, että usein muutosvastarintaa kohdataan asiakasorganisaatiossa viidessä eri vaiheessa. Vielä nykypäivänä ensimmäinen muutosvastarinta saatetaan kohda-

ta IT-organisaatiossa yksittäisen henkilön vastustuksena. IT-henkilö vastustaa muutosta, koska se muuttaa hänen toimintatapaansa, ja vasta ymmärtäessään muutoksen syyt ja tavoitteet, hän voi sitoutua muutokseen ja toimia muutosjohtajana.

Toisessa vaiheessa kohdataan yrityksen johdon ja organisaation muutosvastarinta. Johdon mielestä yrityksen prosessit ovat toimivia ja johto ei halua muuttaa mitään. Johdon voittaminen muutoksen puolelle on ensiarvoisen tärkeää, koska se sitouttaa muun organisaation toimimaan johdon esimerkin mukaisesti kohti tavoitetilaa.

Kolmannessa vaiheessa kohdataan yksilön muutosvastarinta. Yksilö ei halua muuttaa omassa toiminnassaan mitään. Yksilö täytyy saada ymmärtämään mitä muutos hänelle tarkoittaa ja millaisia uusia mahdollisuuksia hänelle muutoksen myötä tarjoutuu.

Neljännessä vaiheessa käsitellään tiimitasoa. Tiimi tarvitse pelisäännöt, joiden avulla se sitoutuu muutokseen ja muutoksen lopputulokseen. Antti Ahola kertoo, että hyvin harvoin tiimillä on olemassa pelisäännöt, joiden mukaan toimitaan. Alkuvastustuksen jälkeen pelisääntöjen luominen tuo tiimin toiminnalle varmuutta ja turvallisuutta. Pelisääntöjen luominen lisää tiimin positiivista ymmärrystä muutoksesta ja hyvin usein tämän jälkeen muutosvastarintaa ei enää havaita.

Viidennessä vaiheessa kohdataan liiketoiminnan muutosvastarinta. Liiketoimintayksikölle on muodostunut omat toimintatavat asiakas- ja sidosryhmäyöskentelyssä. Toimintatapojen muutos tulee käydä liiketoimintayksikön kanssa läpi heidän kielellään ja heille sopivin menetelmin. Liiketoimintayksikköön syntynyt tyhjiö täytyy paikata uudella toimintatavalla ja saada liiketoiminta ymmärtämään uuden toimintatavan tuomat hyödyt.

Muutoshallintaan liittyvissä asiakasprojekteissa Digikuu toimii muutosjohtajana, joka vie muutosviestin asiakasorganisaatioon. Viestinnän on oltava avointa ja rehellistä. Tällöin muutoksesta viestiminen ei jää pelkästään yrityksen johdolle. Yrityksen johdon pitää olla sitoutunut muutokseen sekä tukea Digikuun muutosviestintää sekä esimerkillään sitouttaa organisaatio muutokseen.

Antti Ahola ja Ville Kankare korostavat, että muutosvastarinnan syntyyn vaikuttavat tietämättömyys, yksilön haluttomuus opetella uutta, olemassa olevien prosessien erinomaisuus sekä aikaisemmin epäonnistuneet projektit. Yrityksen johdon epäileväinen suhtautuminen muutokseen näkyy muutosvastarintana, johon yrityksen muun henkilöstön on helppo sitoutua johdon antaman esimerkin mukaisesti. Ville Kankareen mukaan muutosvastarinnassa on kyse myös ymmärtämättömyydestä – ei ymmärretä kokonaisuutta, josta

muutos koostuu. Lähtökohtaisesti muutos koetaan aina pahaksi. Vasta siinä vaiheessa, kun muutoksen tarpeellisuus ja tavoitteet ymmärretään, voidaan muutosvastarinta kääntää positiiviseksi.

Antti Aholan ja Ville Kankareen mielestä viestintä on yksi tärkeimmistä muutoshallinnan ja muutosvastarinnan käsittelymuodoista. Viestinnän pitää olla selkeää, yhdenmukaista ja sitä tulee tehdä monen eri kanavan kautta. Muutosprojektin viestintää pitää olla riittävästi. Johdonmukainen, selkeä ja säännöllinen viestintä muutosprojektin aikana auttaa yksilöitä ymmärtämään muutoksen tavoitteet ja tarpeellisuuden. Omat uskomukset ja puutteelliset tiedot ovat omiaan lisäämään muutosvastarintaa. Ihmisellä on luontainen selviytymisvietti, jonka vuoksi muutos on aina pelottava.

Organisaation sisäiset suhteet ja jännitteet vaikuttavat oleellisesti muutosvastarinnan syntymiseen, kommentoi Ville Kankare. Henkilökemiat voivat pahimmillaan aiheuttaa periaatteellisia näkökantaeroja. Yrityksen sisäiset valtataistelut voivat näkyä muutosvastarintana. Muutosvastarinta voidaan saada taitettua positiiviseksi, kun yrityksen johto saadaan innostumaan muutoksesta. Myös väärin ajoitettu muutos voi saada aikaan muutosvastarintaa. Oikealla ajoituksella muutos on helppo hyväksyä ja ottaa uusi toimintatapa osaksi jokapäiväistä työtä.

Toimivaksi muutosvastarinnan hallintamuodoksi on todettu Digikuun järjestämät kahvivartit, joissa uusi toimintatapa koulutetaan organisaatiolle noin 20-30 minuutin pituisissa koulutuksissa. Digikuun kahvivartit pitävät sisällään runsaasti käytännönläheisiä esimerkkejä ja vinkkejä tehokkaaseen sovelluksen käyttöön. Kahvivartin on todettu olevan juuri oikean mittainen koulutus, 30 minuutin jälkeen koulutettavien ajatus lähtee helposti harhailemaan. Konkretia, jonka asiakasorganisaatio kokee kahvivartin aikana, on omiaan kääntämään muutoksen positiiviseksi oppimiseksi.

Digikuu ei käytä muutosvastarinnan välttämiseksi mitään tiettyä strategiaa tai mallia, vaan he lähestyvät muutosvastarintaa aina asiakaskohtaisesti. Haasteet ratkotaan yksi kerrallaan.

### **Muutosvastarinnan ilmeneminen ja vaikutus**

Ensimmäisiä keskusteluja Teamsin käyttöönotosta Fonectalla käytiin kesäkuussa 2018. Teamsin käyttöönottoa ei kuitenkaan haluttu aloittaa vielä silloin. Syynä käyttöönoton siirtymiselle oli Slack-kanavan vahva ja aktiivinen käyttö. Teams-ohjelman oli vielä tuore ja sen käytettävyys ei ollut tasolla, jolla se olisi voinut kilpailla Slackin kanssa Fonectan or-

ganisaatiossa, kertoo Digikuun Antti Ahola. Marraskuussa 2019 Teams käyttöönotto oli tullut ajankohtaiseksi. Organisaatiolla oli kiinnostus, tarve ja motivaatio käyttöönotolle.

Teamsin käyttöönottoprojekti sujui Digikuun Antti Aholan mielestä Fonectalla erinomaisesti. Projektin suunniteltiin yhteistyössä Fonectan projektipäällikön kanssa. Koko projekti-ryhmä oli sitoutunut ja motivoitunut Teamsin käyttöönottoon. Fonectan IT-tiimi toimi aktiivisena muutosagenttina koko projektin läpiviennin ajan.

Muutosvastarinnalta ei tässäkään projektissa vältytty. Muutosvastarintaa syntyi myyntiorganisaatiossa. Fonectan myyntiorganisaation toimintatavat eroavat muun organisaation tavasta työskennellä asiakasrajapinnassa. Myyntiorganisaatio koki, etteivät järjestetyt kahvivartit vastaa heidän tarpeitaan. Muutosvastarinta käsiteltiin Fonectalla sisäisesti, Digikuu tuki projektipäällikköä muutosvastarinnan käsittelyssä.

Projektipäällikkö suunnitteli myynninkehitysjohtajan kanssa räätälöidyn koulutuksen myyntiorganisaatiolle. Myyntiorganisaation tarpeet huomioitiin koulutuksen sisällössä ja Digikuun Ville Kankare rakensi kahvivartille rungon ja sisällön myynnin tarpeiden mukaan. Lopputuloksena syntyi myynnille räätälöity kahvivarttikoulutus, jossa huomioitiin heidän tarpeensa asiakasrajapinnassa työskentelyssä.

Myyntiorganisaatiolle räätälöity kahvivartti käänsi muutosvastarinnan positiiviseksi. Palveluliiketoiminta toimi oma-aloitteisesti muutosagenttina ja tuki myyntiorganisaation Teams käyttöönottoa omalla esimerkillään ja siirtämällä kaikki tuote- ja palvelukohtaiset tukimateriaalit Teamsin jaettuihin tiedostoihin myynnin käyttöön. Muutosvastarinnan kääntyminen näkyi vahvasti myös Antti Aholalle ja Ville Kankareelle.

### **Käyttöönottoprojektin läpivienti**

Digikuun Antti Aholan ja Ville Kankare kokevat käyttöönottoprojektin sujuneen ilman muutosvastarintaa, johon heidän olisi tarvinnut puuttua tai etsiä ratkaisuja, vaan Fonectan projektipäällikkö käsitteli muutosvastarinnan organisaation sisällä.

Ville Kankare kertoo, että onnistunut muutosprojekti syntyy asiakasorganisaatioissa, joissa on positiivinen yrityskulttuuri. Yritystä johdetaan ihmisläheisesti eikä pelolla. Yhdistävänä tekijänä on aina onnistunut muutosprojektin viestintä. Henkilökunnan tulee tuntea, että viestintä ja viestin sisältö koskettaa heitä ja samaan aikaan yrityksessä puhalletaan yhteen hiileen ja tavoitellaan yhdessä muutoksen tavoitteita. Selkeästi viestitty ja konkreettinen muutoksen tavoite johtaa muutoshallintaprojektin onnistuneeseen lopputulokseen.



Onnistuneet projektit eivät välttämättä ole Ville Kankareen mukaan IT:n näkökulmasta johdettavia projekteja, vaan niissä huomioidaan koko organisaation tarpeet. Vaikka IT toimisi projektipäällikkönä, tulee projekti kuitenkin johtaa liiketoiminnan tarpeet huomioiden. Viestinnän pitää olla oikeanlaista, sitä pitää olla riittävästi ja sen on oltava selkeää. Viestintä ei saa tapahtua ns. IT-termejä käyttäen vaan sen tulee olla samalla kielellisellä tasolla viestin vastaanottajan kanssa. Antti Aholan tärkeimpiä teesejä on: ”Mene viestinnässä sille tasolle, jossa kuulija on”. Hyödyntämällä organisaation eri osa-alueita yli organisaatorajojen päästään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Osallistamalla organisaatio laaja-alaisesti projektiin mukaan saadaan aikaan positiivista energiaa, joka ruokkii itseään ja saa aikaan muutoksen hyväksynnän.

Muutoshallintaprojektissa toimittajan tulee ymmärtää asiakasorganisaation tarpeet. Toimittajan tulee olla avoin ja aidosti ymmärtää asiakkaan tarpeet, jotta muutoshallintaprojektia voidaan ohjata oikeaan suuntaan. Ei ole olemassa yhtä viisastenkiveä, jolla voisi edetä vaan jokaisessa asiakasorganisaatiossa on ajateltava erikseen oikeat tavat edetä, kommentoi Ville Kankare. Muutoksen tuomat hyödyt pystytään saamaan näkyviin vasta kun oikeasti ymmärretään asiakkaan prosessit, tarpeet ja mitä asiakas tekee. Tarvittaessa asiakasorganisaatiossa tehdään ihmisryhmittäin profilointia, jonka perusteella saadaan selville yrityksen tavoitteet ja tahtotila. Muutoksen hyödyt pitää pystyä sijoittamaan projektin aikajanelle. Kaikkia hyötyjä ei saada ulosmitattua heti vaan muutoksen tekemisestä pitää kulua aikaa, jotta nähdään konkreettisesti kaikki saavutetut todelliset hyödyt, kertoo Ville Kankare.

Kun muutoshallintaprojektissa syntyy muutosvastarintaa, voidaan todeta muutoksen alkaneen. Muutos, joka ei aiheuta mitään reaktiota ei todennäköisesti muuta mitään. Jos muutoshallinta saa osakseen runsaasti muutosvastarintaa, voi projektipäällikkö miettiä mitä hänen tulisi tehdä toisin. Onko kyseessä liian vähäinen viestintä vai onko kyseessä muutoksen tavoitteiden ymmärtämättömyys? Vain reagoimalla muutosvastarintaan ja puhumalla siitä avoimesti, vaikka se tuntuisi raadolliselta, voidaan muutosvastarinta torjua ja päästä hyvään lopputulokseen, kommentoi Ville Kankare. Ville Kankare antaa hyvän ohjenuoran muutoshallintaan: ”Jos haluat vaikuttaa, täytyy saada aikaan reaktio”

Varsin usein asiakasorganisaatioissa Microsoft Office 365 -käyttöönotto tehdään teknologia edellä. Teknisesti asiat saadaan aina toimimaan, tekniikka on tekniikkaa. Jos käyttöönotto jätetään tekniseksi käyttöönotoksi, se usein tuottaa pettymyksen asiakasorganisaatiolle. Pilveen siirtyminen ja Teamsin käyttöönotto laukaisee asiakasorganisaatiossa parhaimmillaan toimintatapojen muutoksen, kommentoi Antti Ahola. Toimintatapojen muutosten avulla voidaan tehostaa yrityksen toimintaa määrällisesti. Toimintatapojen muutok-

sella voidaan auttaa yrityksen loppukäyttäjiä. Parhaimmillaan toimintatavan muutos vähentää päällekkäistä työtä ja viestinnän hajautuneisuutta eri kanaviin. Loppukäyttäjän työ helpottuu uusien toimintatapojen myötä.

Kun Teamsin ensimmäinen käyttöönotto vaihe tulee valmiiksi, alkaa usein asiakasorganisaatiossa toinen käyttöönottoaalto. Toisessa aallossa keskitytään tuottavuuden parantamiseen. Tuottavuuden kasvattaminen on paljon muutakin kuin kustannussäästöjä ja tehokkuutta. Tuottavuuden kasvattaminen on parhaimmillaan uusien työ- ja toimintatapojen käyttöönottoa. Asiakasorganisaation pitää ymmärtää uusien toimintatapojen parantavan tuottavuutta. Kun yrityksen johto ymmärtää ekosysteemin tuomat mahdollisuudet tuottavuuden kasvattamisessa, se todennäköisesti innostuu käynnistämään uusia käyttöönotto vaiheita. Yrityksen toimintatapojen muuttuminen, läpinäkyvyys ja avoimuus, sekä datan ja tiedon jaettavuus on edellytys menestyksekkäälle liiketoiminnalle, kertoo Antti Ahola.

Antti Ahola nostaa esille, että Teamsin käyttöönoton jälkeen seuraava tärkeä pohdinnan aihe on, miten Teams otetaan käyttöön yrityksen omien asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa viestinnässä sekä tiedostojen jakamisessa? Pystytäänkö asiakkaat ohjamaan pois sähköpostin käytöstä ja siirtymään Teamsin kautta tapahtuvaan viestintään asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa? Teamsin kautta voidaan jakaa asiakasmateriaalit, sopimusasiat ja lukuisa määrä tiedostoja, joiden käsittely tapahtuu reaaliaikaisesti.

Antti Ahola kertoo, Teamsin käyttöönotto asiakasorganisaatiossa on tuonut johtoporrasta ja työntekijöitä lähemmäs toisiaan. Yhteiset Teams-tiimit ja -kanavat, jotka on perustettu tietyn aihealueen ympärille mahdollistavat läpinäkyvyyden ja tiedon tehokkaan jakamisen. Tämä on omiaan lisäämään luottamusta ja positiivista tehokkuutta organisaation sisällä. Kun asioita tehdään yhdessä ja tunnistetaan viestinnälliset haasteet, saavutetaan positiivisia tuloksia ja tuottavuus paranee.

Muutosprojekti on todennäköisesti onnistunut hyvin, kun asiakasorganisaatio oivaltaa uudet toimintatavat sekä avoimen monikanavaisen viestinnän merkityksen. Tekniikka mahdollistaa paljon asioita, mutta konkreettiset asiakkaan oivallukset, joita asiakasorganisaatio haluaa viedä eteenpäin, saavat kokeneetkin konkarit Antti Aholan ja Ville Kankareen hämmentyneeksi.

### **3.7 Tulokset**

Teams kuuluu Microsoftin tuoteperheeseen, joka pitää sisällään Teamsin lisäksi OneDriven, Sharepointin, OneNoten sekä muita Office-tuoteperheen tuotteita. Jokainen näistä

tuoteperheen tuotteista voidaan ottaa käyttöön yksitellen ja tuotteita voidaan hyödyntää jokapäiväisessä työskentelyssä. Teamsin käyttöönotto on laajempi kokonaisuus kuin yhden yksittäisen sovelluksen käyttöönotto. Teams käyttöönoton yhteydessä päästään tuottavuudessa uudelle tasolle hyödyntämällä integroituja tuotteita laaja-alaisesti uusissa toimintatavoissa. Teams-sovellus yhdistää monta eri prosessia toisiinsa. Teams yhdistää samaan sovellukseen viestinnän, palaverikäytännöt, datan hallinnan, sidosryhmät ja asiakkaat.

Usein organisaatio herää muutostarpeeseen siinä vaiheessa, kun johtajat oivaltavat ekosysteemin vaikutuksen ja ymmärtävät käytössä olevien sovellusten ja palveluiden laaja-alaisen ja tuottavamman käytön tarjoamat mahdollisuudet. Integroitujen tuotteiden hyödyt näkyvät kustannussäästöinä ja identiteetin hallinta yksinkertaistuu. Käyttäjäoikeudet ovat samanlaiset kaikissa Microsoft-ekosysteemin sovelluksissa ja palveluissa. Kun organisaatio alkaa käyttämään ekosysteemiä tehokkaammin, palveluiden käyttöaste kasvaa. Sovellusten ja palveluiden hyödyntäminen yli organisaatorajojen tuottaa yrityksen toiminnalle tehokkuutta. Sovellusten ja palveluiden kouluttaminen henkilöstölle lisää sovellusten käyttöastetta ja loppukäyttäjien tyytyväisyyttä. Turhat aikahukat karsiutuvat pois uusien työtapojen myötä ja yrityksen tuottavuus kasvaa. Ekosysteemiin keskitetty sovellusten ja palveluiden hallinta ja käyttö vähentävät IT-kustannuksia.

Teams-sovelluksen käyttö on ajasta, paikasta ja laiteesta riippumatonta. Teams mahdollistaa samojen tiedostojen käsittelyn eri laitteilta. Tiedostoja voidaan käsitellä reaaliaikaisesti eri käyttäjien kesken. Hetki sitten muokattu tiedosto on saman tien kaikkien käytettävissä. Kollegan kanssa työasemalta aloitettu keskustelu voi jatkua puhelimen Teams mobiiliapplikaatiolla. Keskusteluhistoria säilyy ja siihen voi palata koska tahansa ajasta ja paikasta riippumatta.

Johdon sitoutumisella, heidän esimerkillään sekä viestinnällään oli suuri merkitys Teamsin käyttöönoton onnistumiseen. It-johtaja sekä Palvelut ja liiketoiminta -kehitysjohtaja nostivat viikkopalaverissa esille käyttöönoton merkityksen ja hyödyt. Johto halusi keskittää organisaation viestinnän ja tiedostojen käsittelyn yhteen ryhmätyösovellukseen ja ottaa käyttöön uudet toimintatavat, joilla saatiin aikaan tuottavuutta ja kustannussäästöä sekä selkeytettiin loppukäyttäjän toimintatapoja. Johdon tuki säilyi koko projektin ajan.

Teams-politiikan avulla Fonecta hallinnoi Teams-palveluun tallennettavia tietoja ja ohjeisti minkälaisia asioita eri tiimeissä tuli huomioida, kun uutta sisältöä ja kanavia luotiin. Teams-politiikka piti sisällään käyttäjäoikeudet ja nimeämiskäytänteet. Loppukäyttäjille mahdollistettiin palvelun laaja-alainen, tietoturvallinen ja tehokas käyttö.

Projektin suunnitteluvaiheeseen kuului Teamsin parhaiden käytäntöjen luominen. Fonecalle luotiin parhaat käytännöt, johon oli sisällytetty tärkeimmät palvelun käyttöön liittyvät nostot. Käytännöt olivat sääntöjä, joilla ohjattiin loppukäyttäjää toimimaan Teams-palvelun käytössä Teams-politiikan mukaisesti. Parhaat käytännöt luotiin viestinnällisesti humoristisella, mutta asiallisella tavalla. Tarkoituksena oli luoda käytännönläheinen ohje, joka ei tuntunut säännöltä ja oli sen lisäksi helppo omaksua. Teams-koulutusten eli kahvivarttien runko suunniteltiin parhaiden käytäntöjen ympärille. Parhaat käytännöt saivat loppukäyttäjiltä kiitosta selkeydestään sekä tavastaan lähestyä sääntöjä käyttäjäystävällisesti.

Muutosagenteilla oli positiivinen vaikutus käyttöönottoprojektin läpiviennissä. Projektin alkuvaiheessa projektipäällikkö kävi Teams-politiikkaa ja toiminnallisuuksia läpi kahden Fonectan palveluista vastaavan päällikön kanssa. Palvelut ja liiketoiminnan kehitysyksikön sidosryhmä oli projektin alusta asti motivoitunut käyttöönottoon ja siellä nähtiin uusien toimintatapojen muuttavan yhteistyötä tehokkaammaksi palveluiden kehittämisen ja myyntiorganisaation välillä. Sidosryhmä lähti aktiivisesti kehittämään ja tehostamaan toimintatapoja Teams-palvelun ympärille. Palveluista vastaavat päälliköt eli muutosagentit edistivät esimerkillään palvelukohtaisen mallin luontia sidosryhmässään. Muutosagenttien esimerkillinen toiminta tuki käyttöönottoa ja teki siitä loppukäyttäjälle konkreettista. Projektin läpivienti ei ollut pelkästään IT-organisaation asia vaan sille löytyi luontainen sponsori liiketoiminnasta.

Käyttöönottoprojektin onnistumiseen vaikutti rohkea organisaatorajojen ylitys ja yhteistyö eri sidosryhmien välillä. Fonectan vahvuus tässä käyttöönottoprojektissa oli yhteisen tavoitteen ymmärtäminen ja yhteistyö eri yksiköiden välillä.

Teams käyttöönottoprojektissa viestintää tehtiin monikanavaisesti. Viestintäsuunnittelija kirjoitti Intra-artikkelin Teamsin käyttöönotosta, sisällöstä ja etenemisestä. IT:n projektipäällikkö laati viestintäsuunnittelijalle peruslinjaukset viestintää varten, jonka pohjalta viestintäsuunnittelija kirjoitti artikkelin. Samaan aikaan Intra-artikkelin kanssa julkaistiin info-tv-tietoiskuja, joissa muistutettiin loppukäyttäjää Teamsin käyttöönotosta ja koulutuksista. Info-tv-tietoiskut tehtiin säännöllisin väliajoin. Jotta viestintä oli monikanavaista, lähetettiin Teamsin käyttöönotosta myös sähköpostitse muistutusviestejä loppukäyttäjille. Teams-palvelun koulutuksista muistutettiin sekä Teamsissä että Slack-ryhmässä. IT-tiimi ja markkinointitiimin tuottaja tekivät yhdessä Teams käyttöönottoon liittyvän humoristisen videon, joka julkaistiin yrityksen livetilaisuudessa. Kattava monikanavainen viestintä toi projektille näkyvyyttä. Viestintä tuki tehokkaasti koko käyttöönoton ajan projektia. Viestintäsuunnittelija toimi muutosagenttina Teams käyttöönottoprojektissa. Saumaton eri osastojen välinen

yhteistyö korostui projektiviestinnän osa-alueella. Viestinnässä kannattaa hyödyntää viestinnän ammattilaista, jotta projektin viestintä onnistuu.

Digikuun järjestämiä koulutuksia oli kokeiltu Fonectalla muutamaan kertaan aikaisemmin. Positiivisen kokemuksen pohjalta Teams käyttöönottokoulutukset päätettiin toteuttaa Digikuun koulutusmallilla. Koulutukset olivat tarpeeksi lyhyitä tietoiskutyypisiä läpikäyntejä, joissa loppukäyttäjät jaksoivat kuunnella intensiivisesti uusia toimintatapoja ja ohjeita. Säännöllinen koulutus viikosta toiseen varmisti tutun ja turvallisen ympäristön oppia.

Kappaleessa 3.5 Teams käyttöönottoprojekti kerrotaan myyntiorganisaatiossa esiin nousseesta muutosvastarinnasta ja sen ratkaisemiseksi tehdyistä toimenpiteistä. Muutosvastarinta saatiin käännettyä positiiviseksi oppimisprosessiksi myyntiorganisaatiossa. Palvelut ja liiketoiminnan kehitys -organisaatio tuki omalla työllään ja toimintatavallaan myyntiorganisaation Teams-palvelun käyttöönottoa. Tässäkin projektin osa-alueessa korostuu organisaatioiden välien avoin ja rehellinen yhteistyö sekä sitoutuminen projektin tavoitteiden saavuttamiseen.

Fonectan Teams käyttöönottoprojekti valmistui suunnitellun aikataulun mukaisesti. Käyttönotolle oli organisaatiossa syntynyt tarve ja loppukäyttäjät olivat motivoituneita sitoutumaan uusiin toimintatapoihin. Johdon sitoutuminen ja esimerkki sekä Palvelut ja liiketoiminnan kehitys -yksikön motivoitunut toimiminen muutosagenttina edesauttoivat projektin tavoitteiden saavuttamista. IT-johtoisella projektilla oli vahva sponsorointi yrityksen johdolta ja liiketoiminnalta. Projektia ei viety läpi pelkästään IT:n näkökannalta vaan liiketoiminnan tarpeet ja toimintatavat huomioitiin. Projekti käynnistettiin oikeaan aikaan ja projektissa saavutettiin asetetut tavoitteet.

### **Sovellusarkkitehtuurin selkeytyminen**

Teamsin käyttöönotto selkeytti Fonectan sovellusten arkkitehtuuria. Käyttöönotto vähensi muiden chat- ja ryhmäkeskustelusovellusten käyttöä.

Teamsin käyttöönotto nopeutti Yammerin käytön lopettamispäätöstä. Kun Yammerin käytön lopettamispäätös oli tehty johtoryhmässä, käytön lopettaminen sujui Fonectalla nopeasti. Yammer-käyttö loppui helmikuussa 2020. Loppukäyttäjät antoivat päätöksestä positiivista palautetta.

Seuraavaksi käytöstä poistettiin Skype for Business. Skype for Businessia käytettiin Fonectalla pikaviestintään ja kalenterikutsuissa neuvottelun liittymislinkkinä sekä yksittäisissä loppukäyttäjien välisissä puhelinkeskusteluissa. Teams-sovellus korvasi Skype for Bu-

siness käytön kokonaan. Lisäksi Teams toi loppukäyttäjälle lisätoiminnallisuuksia, joita Skype for Business ei tarjonnut. Skype for Business poistettiin käytöstä asteittain käyttäjäryhmä kerrallaan kevään 2020 aikana.

Slack-ryhmätyösovellus oli Fonecilla saavuttanut merkittävän aseman loppukäyttäjien keskuudessa. Slackin käyttö oli laajentunut myös organisaation ulkopuolelle asiakkaiden ja sidosryhmien välille. Slackin käyttöä päätettiin jatkaa Teamsin käytön rinnalla. IT-tiimissä uskottiin Slackin käytön siirtyvän pikkuhiljaa Teamsin käytöksi. Projektin aikana IT-tiimi päätti estää uusien Slack-ryhmien perustamisen loppukäyttäjiltä. Uuden ryhmän sai kuitenkin käyttöönsä pyytämällä IT-tiimiä luomaan tarvittavan ryhmän. IT:n tekemä päätös käyttöoikeuksien rajoittamisesta herätti loppukäyttäjissä negatiivisia tunteita. Koskaan aikaisemmin IT ei ollut vastaavasta toiminnasta saanut niin paljoa ”peukku alas” tykkyä. Käyttöoikeuksien rajoittamisen purkautui vain lyhytkestoisena muutosvastarintana. Ylläpitäjää pyydettiin vain kerran lisäämään uusi ryhmä Slack-ryhmätyösovellus. IT-johto päätti myöhemmin lopettaa Slack-sovelluksen käytön syksyllä 2020. Päätöksen tavoitteena oli vähentää lisenssikustannuksia ja samalla parantaa tietoturvaa käyttäjähallinnan osalta.

Asiakasmateriaalin siirtoon ja hallintaan käytettiin Dropboxia. Dropbox-käyttäjähallinta ja käyttäjäoikeudet eivät olleet tietoturvallisia ja niiden hallinta ei ollut IT-tiimissä. Teamsin käyttöönoton myötä päätettiin keskittää jatkuva asiakaskohtainen asiakasviestintä Teamsiin ja kertaluontoinen asiakasmateriaalin siirto SharePointiin. Kertaluontoista asiakasmateriaalin siirtoa varten perustettiin oma SharePoint sivusto, jossa huomioitiin tietoturva ja käyttäjäoikeudet henkilökunnalle sekä asiakkaalle heidän omiin materiaaleihinsa. Asiakasmateriaalikansioiden automaattisesta tyhjentämisestä huolehdittiin ja tällä varmistettiin, ettei materiaali jää säilytettäväksi 12 kuukautta pidemmäksi ajaksi.

Teams -sovelluksen käyttöönoton myötä loppukäyttäjien koulutus helpottui. Kaikki loppukäyttäjät oli koulutettu samalla tavalla samoihin toimintatapoihin. Lisäksi Teams käyttöoikeuksien ja tunnuksien hallinta helpottui. Käyttöoikeudet määräytyivät Active Directory (AD) tunnusten avulla. Käyttäjätunnukset passivoituivat samaan aikaan kun työsuhteen lopettaneen henkilön AD-tunnus passivoitiin. Erillistä käyttäjähallintaa Teamsin käyttöön ei tarvittu. Teamsin käyttöönotto mahdollisti myös Teams Live Eventin käyttöönoton. Live Eventin käyttö mahdollistaa suurien henkilömäärien osallistumisen livetilaisuuteen.

### **Kustannussäästöt**

Teamsin lisenssit ovat osa Office 365 -lisenssejä eikä käyttöönotto täten lisännyt IT-kustannuksia lisenssien osalta. Teamsin käyttöönotto mahdollisti kustannussäästöt Slackin

sekä Dropboxin lisensseistä. Slackin käyttö loppuu syksyn 2020 aikana ja Dropbox sopimus irtisanottiin helmikuussa 2020. Kustannussäästöt Slackin ja Dropboxin lisensseistä ovat merkittävät. Käyttäjähallintaan liittyvä ylläpidollinen työ yksinkertaistui ja keskittyi Office 365 -tuotteisiin. Käyttäjähallintaan käytettävä aika vapautui muihin ylläpidollisiin tehtäviin ja toi IT-kustannuksiin säästöjä.

Markkinointiosastolla oli käytössä livetilaisuuksien järjestämiseen Live Stream -sovellus, jonka käyttöä varten tarvittiin erillinen lisenssi. Markkinointiosastolla oli vain yksi lisenssi, joten livetilaisuudet pidettiin vain yhden käyttäjän toimesta kyseisellä lisenssillä. Teams Live Eventin lisenssi kuuluu kaikille Office 365 käyttäjille ja se mahdollisti koko henkilöstölle livetilaisuuksien järjestämisen ilman erillisiä lisenssikustannuksia. Livetilaisuuksien järjestäminen siirrettiin Teams Live Event -sovelluksella tehtäväksi.

### **Tietoturvan ja tietosuojaan parantaminen**

Teams käyttöönnoton myötä tietoturva ja tietosuoja paranivat. Teams mahdollisti paremmat ja tehokkaammat työvälit ulkopuolisten sidosryhmien kanssa työskentelyyn. Lisäksi yrityksen ulkopuolisten henkilöiden käyttäjätunnusten passivointi yksinkertaistui, koska tunnukset passivoidaan verkon käyttäjätunnusten yhteydessä. Kaikki Teams-tiimit ja -kanavat, joissa on mukana yrityksen ulkopuolisia henkilöitä, nimettiin EXT- etuliitteellä. EXT-etuliite kertoo kaikille tiimiin tai kanavaan kuuluville henkilöille, että jäsenenä on myös yrityksen ulkopuolisia henkilöitä. Tiimin ja kanavan viestinnässä on hyvä huomioida ulkopuoliset jäsenet.

### **Tietotyön tehostumien**

Teams käyttöönnotto toi mukanaan uusia toimintatapoja, jotka tehostavat työskentelyä. Teams tarjoaa tietotyöläiselle kaikki digitaaliseen työpäivään tarvittavat työkalut yhdessä paikassa. Teams tarjoaa paikan pikaviesteille, muistioille, tiedostoille ja kokouksille. Tärkeimpinä osina uusissa toimintatavoissa on reaaliaikaisen keskustelun ja vuorovaikutuksen hyödyntäminen. Jokaisella Teamsiin luotavalla tiimillä ja kanavalla on automaattisesti oma keskustelualue, jossa jäsenet voivat keskustella. Kaikki jäsenet saavat saman tiedon reaaliaikaisesti ja keskusteluun osallistuminen oli helppoa ja nopeaa.

Teams mahdollistaa tiedostojen reaaliaikaisen jakamisen ja käytön tiimien ja kanavien jäsenille. Tiedostojen hallinta ja yhteiskäyttö tehostui. Microsoftin Word-, Excel- ja PowerPoint-tiedostojen muokkaaminen on mahdollista suoraan Teams-sovelluksessa. Tiedostoja ei tarvitse ladata ja avata erikseen niille tarkoitetuilla ohjelmistoilla. Teamsin tietoturvaominaisuudet ovat samat kaikissa Office 365 -palvelussa, joten tiedostot on suojattu yrityksen tietosuojavaatimusten mukaisesti.

Teamsiin on integroitu videopuhelumahdollisuus. Käyttäjät voivat soittaa toisilleen yksityisiä videopuheluita tai avata videopuhelun, johon koko tiimi voi liittyä. On aivan eri asia käydä neuvottelupuhelu videoyhteyden avulla ja nähdä neuvotteluun osallistujat kuin puhua kuvalla ja kuulla vain ääni. Teamsia voidaan käyttää laiteriippumattomasti joko työasemalta tai mobiilisti ajasta ja paikasta riippumatta.

Teamsin käytön ansiosta organisaation sisäisten sähköpostien lähettäminen väheni. Tiedostoja ei enää lähetetty sähköpostin liitteenä. Sähköpostin jatkuva tulva rauhoittui ja sen reaaliaikainen seuraaminen ei ollut enää välttämätöntä. Käyttäjien työ ei keskeytynyt enää lukuisia kertoja päivässä sähköpostiviestien lukemiseen. Organisaation viestintä keskitettiin Teamsiin. Viestinnän paikka on Teams, kun on kyse yleisestä koko henkilökunnalle suunnatusta viestinnästä, tiimin tai kanavan sisäisestä viestinnästä, viikailmoituksista tai kiinnostavista nettiartikkeleista.

Teamsiin kuuluvan Plannerin avulla työryhmä voi luoda uusia suunnitelmia, järjestää ja määrittää tehtäviä, jakaa tehtäviä sekä keskustella työtehtävistä ja seurata niiden edistymistä. Teams Wikiä voidaan hyödyntää tiedon jakamiseen. Teamsin Wiki mahdollistaa erilaisien staattisempien tietojen kuten ohjeiden tuomisen alustalle helposti löydettävässä muodossa.



## 4 Pohdinta

Fonectan liiketoiminta on digitaalista. Kilpailukyky digitaalisessa markkinassa vaatii yritykseltä jatkuvaa kehittymistä. Digitalisaatio vaikuttaa palveluiden johtamiseen. Digitalisaatio luo odotuksia ketteryydelle samalla kun palveluiden luotettavuus ja skaalautuvuus ovat käyttäjille tärkeitä toimintoja. Digitaalisuus suosii pilvipalveluita, koska niiden kautta sovelusten ja palveluiden käyttöönotto on nopeaa. Palveluiden johtamisessa on huomioitava liiketoiminnan tarpeet ja niitä on kehitettävä ketterästi.

Muutokset toimintatavoissa ovat arkipäivää. Ne koskettavat työntekijöitä, esimiehiä ja johtajia. Kilpailukykyisessä liiketoiminnassa muutosten määrä tulee lisääntymään tulevaisuudessa merkittävästi. Muutokset herättävät paljon tunteita, jotka voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia. Hyvin usein vain negatiiviset tunteet huomioidaan, vaikka muutos voi olla myös positiivinen. Muutos perustellaan järjellä ja koetaan tunteella. Muutos, joka ei aiheuta mitään reaktiota, ei todennäköisesti johda toivottuun lopputulokseen.

Muutosjohtaminen on psykologiaa, jossa pitää ymmärtää käsitellä ihmistä kokonaisuutena. Ihmisen luontainen piirre on suhtautua muutokseen kriittisesti. Muutoksen alussa emme vielä tiedä mitä muutos tarkoittaa juuri meille itsellemme, joudumme luopumaan vanhoista turvallisista toimintatavoista ja joudumme sisällyttämään uudet toimintatavat osaksi arkipäiväämme. Tuntematon pelottaa ja ensimmäinen reaktio on vastustaa muutosta. Sanonta ”mikään ei ole niin pysyvää kuin muutos” pitää paikkansa.

Muutoskykyisessä organisaatiossa ymmärretään liiketoiminnan prosessit, tavoitteet ja tulevaisuuden visiot. Muutosjohtamisen tärkein tavoite on saada muutos vietyä läpi onnistuneesti ja saada muutokseen liittyvät uudet toimintatavat käytännön arkipäiväiseksi tekemiseksi. Uuden sovelluksen käyttöönotto on suuri muutos, mutta pelkkä sovelluksen tai palvelun käyttöönotto ei riitä. Loppukäyttäjien pitää ymmärtää sovelluksen tai palvelun mukanaan tuomat uudet toimintatavat ja ottaa ne käyttöönsä. Vasta sen jälkeen voidaan todeta muutoksen astuneen voimaan.

Onnistuneessa muutosjohtamisessa loppukäyttäjät otetaan mahdollisuuksien mukaan suunnittelemaan muutoksen läpivientiä. Taitava muutosjohtaja kuuntelee loppukäyttäjiiä ja innostaa sekä tukee heitä muutoksessa ja uusissa toimintatavoissa. Loppukäyttäjien tulee ymmärtää muutoksen tavoitteet ja niiden peilaaminen käytännön työhön auttaa sitoutumaan uusiin toimintatapoihin. Muutos pitää tehdä loppukäyttäjille konkreettiseksi ja heidän

tulee ymmärtää miten muutos vaikuttaa heidän työhönsä, muuten muutosta pidetään vain ylimmän johdon ohjeistuksena ja toimintatapana.

Muutosjohtamisen yksi keskeisimmistä osa-alueista on viestintä. Viestinnän pitää olla yhdenmukaista, ymmärrettävää ja monikanavaista. Viestinnän selkeydellä on suuri merkitys muutosprojektin läpiviennissä. Viestintää on tehtävä koko muutosprojektin ajan. Säännöllinen viestintä auttaa loppukäyttäjiä ymmärtämään muutoksen eri vaiheet sekä ymmärtämään muutoksen tavoitteet. Monikanavaisuudella varmistetaan viestin vastaanotettavuus eri ryhmissä. Jos viestintää tehdään vain yhden tai kahden eri kanavan kautta, riskinä on, ettei viesti saavuta kaikkia loppukäyttäjiä. Viestintää ei saa kuitenkaan olla liikaa, koska loppukäyttäjän on hankala hahmottaa mikä on tärkeää ja olennaista lopputuloksen kannalta.

Muutosvastarinnan syntyyn vaikuttaa tietämättömyys, ihmisen laiskuus opetella uutta, kuvitelma olemassa olevien prosessien toimivuudesta ja kokemus aikaisemmin epäonnistuneista projekteista. Näiden keskeisten muutosvastarinnan syntyyn vaikuttavien tekijöiden ennakoiva huomioiminen ja välitön reagoiminen helpottaa muutosprojektin läpivientä. Muutosvastarintaa voi synnyttää myös organisaation sisäiset jännitteet. Sisäiset jännitteet johtuvat usein vallan menettämisen pelosta. Avoin rakentava keskustelu edesauttaa sisäisten jännitteiden poistamisessa.

Muutosvastarinnan syntyä voidaan ennalta ehkäistä hyvällä projektisuunnitelmalla sekä selkeällä viestinnällä projektin visioista ja tavoitteista. Toisaalta, jos projektissa ei ilmene minkäänlaista muutosvastarintaa, kannattaa miettiä onko muutoksen tavoitetta edes ymmärretty. Kun muutosvastarinnan merkkejä alkaa ilmaantua, pitää projektinjohdon reagoida muutosvastarintaan heti. Avoin ja rehellinen keskustelu sidosryhmien välillä auttaa löytämään vastarinnan todelliset syyt. Osallistamalla vastarintaan nousseet loppukäyttäjät avoimeen keskusteluun ja ongelmanratkaisuun päästään lopputuloksessa todennäköisesti kaikkia osapuolia tyydyttävään lopputulokseen. Parhaassa tapauksessa muutosvastarinta käännetään positiiviseksi haluiksi oppia uusi toimintatapa.

Teamsin käyttöönotto ja uudet toimintatavat konkretisoituivat keväällä 2020 maailmanlaajuisen koronaepidemia pakotettua henkilöstön etätyöskentelyyn. Olimme ehtineet saada Teamsin uudet toimintatavat osaksi jokapäiväistä arkea ja pystyimme nopeasti sopeutumaan etätyöskentelyyn poikkeustilan astuttua voimaan. Teamsia hyödynnettiin kokoustekniikassa, livetapahtumissa, tiedottamisessa, tiedostojen jakamisessa ja työyhteisön sosiaalisissa kontakteissa.

#### 4.1 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessi alkoi opinnäytetyön aiheen valinnalla. Aiheenvalinnan jälkeen tutustuin erilaisiin tutkimusmenetelmiin ja –aineistoihin. Opinnäytetyössä ei välttämättä edellytetä tutkimuksen toteuttamista, mutta se tuntui loogiselta vaihtoehdolta opinnäytetyöni toteuttamiseksi. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui toiminnallinen tutkimus, joka sopi menetelmänä muutosjohtamisen tutkimiseen käyttöönottoprojektissa. Opinnäytetyö pohjautui tutkimustulosten analysointiin ja ratkaisujen esittämiseen. Oli ensiarvoisen tärkeää, että tutkimus toteutettiin luotettavasti, huolellisesti ja laadullisesti. Pitkäaikainen yhteistyö Digikuun asiantuntijoiden kanssa oli luonut välillemme hyvän luottamussuhteen. Digikuun asiantuntijuus mahdollisti luotettavan ja laadullisen tutkimuksen. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmiin perehtyminen antoi kattavan kuvan eri tutkimusmenetelmistä, tutkimustulosten analysoinnista ja ratkaisuvaihtoehtojen esittämisestä. Opinnäytetyön ansiosta pystyn hyödyntämään tutkimusteoriaa ja käytännön havaintoja työssäni.

Opinnäytetyön tietoperusta koostui aikaisemmin tehdystä tutkimustiedosta ja muutosjohtamisen teoriasta. Tietoperustan kautta tutustuin muutosjohtamisesta aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin ja julkaisuihin. Täydensin tietoperustaa omilla havainnoillani ja kokemuksellani. Laaja-alainen kirjallisuuteen ja julkaisuihin perehtyminen antoi näkökulmaa pohtia opinnäytetyön aihetta teorioiden valossa ja opin suhtautumaan kriittisesti tietoperustassa esiin nousseisiin tietoihin ja käsitteisiin. Muutosjohtaminen on psykologiaa, jossa käsitellään ihmistä kokonaisuutena. Muutosjohtamista voidaan lähestyä henkilöstön, työyhteisön, esimiehen ja johdon näkökulmasta. Aikaisemmin tehdyt tutkimukset, kirjallisuus ja julkaisut antoivat selkeän pohjatiedon sekä vaikuttivat opinnäytetyön näkökulman valintaan. Laaja tietoperustaan tutustuminen ja sen pohdinta vaikutti opinnäytetyöni rakentamiseen ja sisältöön ja analysointiin. Muutosjohtamisen teoriaa ja psykologiaa tulen hyödyntämään työurallani jatkossakin.

Haastattelututkimuksen tekeminen oli yksi opinnäyteprosessin mielenkiintoisimmista osa-alueista. Haastattelututkimus tehtiin projektiin osallistuneille Digikuun muutosjohtamisen asiantuntijoille. Haastattelukysymyksillä löydettiin vastauksia muutosjohtamisen menetelmiin ja muutosvastarinnan syiden käsittelyyn projektissa. Haastattelussa nousi esille käytännön konkreettiset kokemukset muutosjohtamisesta käyttöönottoprojektissa. Digikuun asiantuntijoiden kokemukset antoivat uutta näkökulmaa pohtia käyttöönottoprojektin muutosjohtamista ja sen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Haastattelututkimuksen tulokset olivat luotettavia, koska haastattelu toteutettiin vain projektin läpivientiin osallistuneille Digikuun asiantuntijoille. Haastattelun vastaukset eivät olleet toisiinsa nähden poikkeavia

eikä ristiriitaisia vaan tulokset tukivat toisiaan. Haastattelututkimuksen luotettavuuteen vaikutti myös projektipäällikön ja Digikuun asiantuntijoiden välinen avoin, rehellinen ja luottamuksellinen suhde. Haastattelutulokset ja niiden analysointi antoivat opinnäytetyölle käytännönläheistä konkretiaa muutosjohtamisesta.

Käyttöönottoprojekti onnistui ja sovellus otettiin Fonectalla koko henkilöstön käyttöön. Teams-sovellusta hyödynnettiin laaja-alaisesti käyttämällä sitä tiedottamiseen, pikaviestintään, kokouksiin sekä muistioiden ja tiedostojen jakamiseen ja säilyttämiseen. Tärkeimpinä osina uusissa toimintatavoissa oli reaaliaikaisen keskustelun ja vuorovaikutuksen hyödyntäminen. Teams käyttöönotto selkeytti sovellusten arkkitehtuuria. Aikaisemmin käytössä olleita sovelluksia jätettiin pois käytöstä keskittämällä kaikki tietotyöläisen digitaaliseen työpäivään tarvittavat työkalut yhteen sovellukseen. Kustannussäästöt sovellusten karsimisesta olivat merkittävät. Yritys oli maksanut usean sovelluksen lisenssikustannuksia. Teamsin käyttöön liittyvät lisenssikustannukset sisältyivät Office 365 -tuoteperheen lisenssikustannuksiin. Tietoturva ja tietosuoja paranivat Teamsin käyttöönoton vuoksi. Käyttäjähallinta, tietoturva ja tietosuoja noudattivat Fonectan linjaamaa tietoturvakäytäntöä.

Projekti saavutti tavoitteet: arkkitehtuuri selkeytyi, yritykselle syntyi kustannussäästöjä, tietoturva ja tietosuoja parantui, tietotyö tehostui. Teams käyttöönotto toi yritykselle suurta hyötyä sujuvaan etätyöhön siirtymisessä keväällä 2020 koronaepidemian alettua. Uudet toimintatavat oli otettu käyttöön ja ne kuuluivat yrityksen prosesseihin.

Opinnäytetyöprosessin ja käyttöönottoprojektin päättymisen ei tarkoittanut kehitystyön pysähtymistä. Uusien toimintatapojen hyödyntäminen mahdollisti oivalluksen siitä, mitkä tulevat olemaan seuraavat kehityksen vaiheet tuottavuusloikan saavuttamiseksi. Teams käyttöönotto oli mahdollistanut uudet toimintatavat, niitä voitiin tehostaa, jatkokehittää ja samalla tuottaa liiketoiminnalle lisää arvoa. Seuraavassa kehitysvaiheessa Fonecta voi tehostaa Teamsin käyttöä sidosryhmissä ja asiakasrajapinnassa. Tavoitteena on parantaa asiakaskokemusta ja tuottaa asiakkaalle lisää arvoa hänen omassa liiketoiminnassaan.

Opinnäytetyöprosessi kehitti valmiuksiani soveltaa tietoja ja taitoja käytännön asiantuntija-tehtävissä. Lisäksi itsenäiset tiedonhankintataidot, tiedon kriittinen analysointi, ongelmanratkaisu sekä päättely- ja argumentaatiotaito kehittyivät. Myös suullinen ja kirjallinen viestintätaitoni kehittyi opinnäyteprosessin aikana.

## Lähteet

Haavisto Päivi. 2018. Johtaja hyödynnä muutoksen vastustus. Tiedon silta. Luettavissa: <https://tiedonsilta.fi/johtaja-hyodynnna-muutoksen-vastustus/>. Luettu: 23.2.2020.

Heiskanen M. Lehikoinen S, 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Talentum. Helsinki.

Hirsjärvi S. Remes P. & Sajavaara P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Holli Lauri. 2019. Onnistunut muutosjohtaminen. Capgemini Inventin. Luettavissa: <https://www.capgemini.com/fi-en/2019/02/blog-digihankkeen-onnistunut-muutosjohtaminen/>. Luettu:2.3.2020.

Hyppänen R. 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Porvoo.

Ilmarinen. 2019. Luettavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>. Luettu: 25.1.2020.

Järvinen P. 2016. Muutosvastarinta on rakennettu ihmismieleen. Talouselämä. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/muutosvastarinta-on-rakennettu-ihmismieleen/8601857d-65d9-3cae-8202-4b3f58fa1565>. Luettu: 8.2.2020.

Kauhanen J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsingin seudun kauppakamari.

Korhonen H. Bergman T. 2019. Johtaja muutoksenytimessä. Alma Talent.

Kotter John P. 1996. Leading Change, Harward Business review press.

Laajalahti T. 2016. Paha, pahempi muutos - Miksi muutosta vastustetaan. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/49026>. Luettu 20.2.2020.

Lawrence P. 1969. How to Deal with Resistance to Change. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/1969/01/how-to-deal-with-resistance-to-change>. Luettu:15.2.2020.

Nopanen V. 2018. Teams käyttöönoton onnistumisen kaava. Innofactor. Luettavissa: <https://blog.innofactor.com/fi/teams-kayttoonoton-onnistumisen-kaava>. Luettu: 28.1.2020.

Pirinen H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum.

Russel-Jones N. 2000. Muutosjohtaminen. Management Pocketbooks Limited. Infoviestintä.

Räsänen M. Mielonen & Lanu. 2019. Käännä vastarinta voimaksi. Innotiimi-ICG. Luettavissa: [https://www.innotiimi-icg.fi/kaanna-vastarintavoimaksi/?gclid=Cj0KCQiAvc\\_xBRCYARIsAC5QT9nA-aNBnLs7orXgXMPMU6PNGRkwp9t3QQp\\_eVVpRCESeEq7xZnJ71AaAtxAEALw\\_wcB](https://www.innotiimi-icg.fi/kaanna-vastarintavoimaksi/?gclid=Cj0KCQiAvc_xBRCYARIsAC5QT9nA-aNBnLs7orXgXMPMU6PNGRkwp9t3QQp_eVVpRCESeEq7xZnJ71AaAtxAEALw_wcB). Luettu: 25.1.2020.

Torben Rick, 2011. Meliorate, Change management. Top 12 reasons why people resist changes. Luettavissa: <https://www.torbenrick.eu/blog/change-management/12-reasons-why-people-resist-change/>. Luettu 22.2.2020.

Tuomi J. 2005. Kokemuksia työyhteisön kehittämiseen. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu Tampere. Luettavissa: <https://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/C/6-Kokemuksia-tyoyhteison-kehittamiseen-Opas-kouluttajalle-karikkojen-valttamiseksi.pdf>. Luettu: 17.2.2020.

## Liitteet

### Liite 1. Empiirisen tutkimuksen haastattelurunko, projektinjohto

#### MUUTOSVASTARINNAN HALLINTA TEAMS SOVELLUKSEN KÄYTTÖNOTTOPROJEKTISSA

Tutkimusongelma: Miten muutosvastarintaa voidaan hallita sovelluksen käyttöönotto projektissa?

#### HAASTATELTAVIEN PERUSTIEDOT

1A Kerrotteko Digikuu oy toiminnasta?

2A Millaisessa rooleissa olette työskennellyt, kun olette kohdannut muutosvastarintaa?

3A Kuinka kauan olette työskennellyt näissä rooleissa?

#### MUUTOSVASTARINNAN SYYT JA HALLINTA

Alaongelma 1: Mistä muutosvastarinta johtuu ja miten sitä voidaan hallita?

1B Mitkä tekijät mielestänne vaikuttavat muutosvastarinnan syntyyn?

2B Miten hallitsette ja käsittelette muutosvastarintaa?

3B Käytättekö jotakin strategiaa tai mallia muutosvastarinnan vähentämiseksi?

#### MUUTOSVASTARINNAN ILMENEMINEN JA VAIKUTUS

Alaongelma 2: Millä tavalla muutosvastarinta ilmenee ja mikä vaikutus sillä on käyttöönottoprojektiin?

1C Millä tavalla muutosvastarinta ilmeni Teams käyttöönottoprojektissa?

2C Mikä vaikutus muutosvastarinnalla on käyttöönottoprojektin etenemiseen?

3C Muutettiinko käyttöönottoprojektin suunnitelmaa muutosvastarinnan vuoksi?

4C Millainen vaikutus muutosvastarinnalla oli käyttöönottoprojektiin?

#### KÄYTTÖNOTTOPROJEKTIN LÄPIVIENTI

Alaongelma 3: Miten käyttöönottoprojektin läpivienti tulisi järjestää, jotta se kohtaisi mahdollisimman vähän vastarintaa?

1D Kuinka paljon haittaa muutosvastarinnasta oli käyttöönottoprojektin etenemiselle?

2D Voitteko kertoa kokemuksianne menestyksekkään käyttöönottoprojektin läpiviennistä?

Millä tekijöillä uskotte olleen vaikutusta muutosvastarinnan hallinnassa?

3D Voitteko kertoa kokemuksianne muutosvastarintaa kohdanneen käyttöönottoprojektin läpiviennistä? Millä tekijöillä uskotte olevan vaikutusta muutosvastarinnan syntymiseen?

4D Onko positiivisella ilmapiirillä vaikutusta muutosvastarinnan määrään?

5D Millä tavoin tuote muutoksen hyötyjä esille ennen käyttöönottoprojektin aloitusta? Onko sillä vaikutusta muutosvastarinnan määrään?

6D Otatteko käyttöönottoprojektin kohteena olevat ihmiset mukaan päätöksentekoon?

Onko sillä vaikutusta muutosvastarinnan määrään?

7D Onko tiimeissä työskentelevät henkilöt vastaanottavaisempi muutokselle käyttöönottoprojektissa?

## HYÖDYT

Alaongelma 4: Miten muutosvastarintaa voidaan hyödyntää muutoksen läpiviennissä?

1E Mitä positiivisia puolia tai hyötyjä muutosvastarinnasta on käyttöönottoprojektissa?



## Liite 2. Koulutuksen sisällön määrittely

Teams koulutuksen tarkoituksena on perehdyttää käyttäjät käyttämään Teams ohjelman tärkeimpiä toiminnallisuuksia. Koulutusrunko on sama kaikille käyttäjäryhmille, koulutuksessa jätetään aikaa kysymyksille ja vastauksille, jotta kussakin ryhmässä esiin nousevat kysymykset ehditään käsitellä.

### 1. Mikä on Teams ja mihin sitä käytetään

- Ryhmätyöväline, joka mahdollistaa pikaviestintää, kokouksia, dokumenttien jakamista, tehtävien hallintaa
- Teams parantaa tietoturvaa, näkee selkeästi, kuka pääsee käsiksi ryhmän sisältöihin.
- Passivoidut käyttäjät eivät pääse käsiksi ryhmän sisältöön.
- Ryhmän tiedostot reaaliaikaisessa käytössä, yhteisessä työtilassa, ei kenenkään henkilökohtaisessa tilissä.
- Teams tulee korvaamaan Skypen
- Yammer jää kokonaan pois

### 2. Miten aloitan Chat keskustelun yhden henkilön kanssa/useamman henkilön kanssa

- Miten aloitan puhelun yhden henkilön kanssa/useamman henkilön kanssa
- Ryhmien eli tiimien luominen/ylläpitäminen
- Tiedostojen tallentaminen tiettyyn ryhmään (tiimiin)
- Kokouksen nauhoittaminen ja nauhoitteen tallentaminen
- Ruudun jakaminen sisäisesti
- Ruudun jakaminen ulkoisen kontaktin (esim. asiakkaan) kanssa.

### **Liite 3. Kahvivarttien sisältö**

- Kahvivartti 1: Teams ohjelman esittely ja Intro
- Kahvivartti 2: Teams tiimejä ja kanavia. Miten tiimi perustetaan oikein ja mitä siinä on hyvä huomioida. Tiimin nimeämisen parhaat käytännöt. Sekä milloin luodaan tiimi ja milloin kanava. Miten ne eroavat toisistaan ja millaisia käyttötarkoituksia niillä on.
- Kahvivartti 3: Keskusteluja ja chat toimintoa. Teams keskustelujen sielunelämää ja miksi @maininnat kannattaa opetella, miten keskusteluja voi hyödyntää
- Kahvivartti 4: Teamsin tiedostot ja tiedostojen käyttövinkit: Miten tiedostoja kannattaa käsitellä ja mitä kannattaa tehdä ja mitä ei
- Kahvivartti 5: Miten sen tiedon Teamsista löytää: Käytännön hakuvinkkejä ja keinoja oleellisen tiedon löytämiseksi. Miten tietoa voi hakea ja miten se tehdään ketterästi. Miten tietoa voi yleisesti pilvestä hakea.
- Kahvivartti 6: Tietoturvallinen mobiilikäyttö
- Kahvivartti 7: Teams kokouksia ja mitä kokouksista pitää tietää, jotta niiden käyttäminen on ketterää.
- Kahvivartti 8: Kolme Teams käytännön vinkkiä
- Kahvivartti 9: Teams ja viksu viestintä
- Kahvivartti 10: Myyntiorganisaation räätälöity kahvivartti.

#### **Liite 4. Myyntiorganisaation räätälöidyn kahvivartin sisältö**

Koulutuksessa käytiin läpi Skypen ja Teamsin samankaltaisuudet, samat ominaisuudet löytyvät myös Teamsistä. Emme ole kokonaan uuden asian äärellä, vaan myyntiorganisaatio on käyttänyt samoja toimintoja Skypessä.

Ja näin nämä toiminnot toimivat Teamsissä (miten teen alla olevat asiat)

- Kokouksiin liittyminen
- Chat viesti-
- Henkilöhaku
- Puhelu yhdelle henkilölle

Mitä lisätoimintoja

- Näin teet Teams kutsun Outlookin kautta
- Asiakkaalle ei lähetetä Teams kutsua/linkkiä, jos ei tiedetä, että asiakas käyttää Teamsia.
- Käytä näytön jakamiseen käytössäsi olevaa toista ruudunjako sovellusta, jos asiakkaalla ei ole Teamsia käytössään.
- Teamsin tiimit, miten liitytään tiimeihin (kuva kaappaukset)
- Näytetään miten tiimin voi hakea Teamsistä
- Myynnin apu

Käynnissä oleva Teams palaveri

- Näytön jakaminen
- Chat ikkunan avaaminen ja viestin lähettäminen
- Show partisinpas, näytä osallistujat

Videokameran avaaminen ja sulkeminen, video syö kaistaa, sitä ei kannata pitää koko ajan päällä, kameran voi ottaa pois, kun on esittäytytty.